

Management Know-how

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Wiedmann, K.-P.*

**Grundkonzept und Gestaltungsperspektiven der  
Corporate Identity-Strategie**

Mannheim 1992  
ISBN 3-89333-127-1

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

*Professor Dr. Klaus-Peter Wiedmann* war wissenschaftlicher Mitarbeiter bei *Prof. Dr. Raffée*. Er ist nun Professor an der Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Lehrstuhl Marketing & Management, Marketing II.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

## Inhaltsverzeichnis

A.	Grundbeitrag:	1
	Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept der Unternehmensführung und speziell der Unternehmenskommunikation	
B.	Kurzbeiträge:	57
	I. Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie	
	II. Unternehmensphilosophie auf dem Prüfstand - ein Orientierungsrahmen zur Überprüfung der Unternehmensphilosophie	
	III. Das Konzept der Stärken-/Schwächen-Analyse	
C.	"Werkstattbeitrag":	98
	Varianten der integrierten bzw. vernetzten Kommunikation - Eine erste unvollständige Skizze	
D.	Literaturverzeichnis	
E.	Vortragscharts	



## Gliederung:

### 1. Einführung

### 2. Zur Notwendigkeit einer integrierten Identifizierung

### 3. Corporate Identity - als Verwurzelung mit Werten: Zur Klärung des Corporate Identity Begriffs

### 4. Zusammenfassung zur Erklärung des Identifikationsbegriffs

### 5. Corporate Identity als Steuerungskonzept

#### 5.1. Identifizierungsfunktion als Identischer Ausdruck

#### 5.2. Die Identifizierungsfunktion als Corporate Identity

##### 5.2.1. Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept

##### 5.2.2. Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept

##### 5.2.3. Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept

##### 5.2.4. Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

• Identifizierungsfunktion als strategisches Orientierungskonzept

## Gliederung:

1. Einführung
2. Zur Notwendigkeit einer konsequenten Identitätspolitik
3. Corporate Identity - ein Verwirrspiel mit Worthülsen?: Zur Klärung des Corporate Identity-Begriffes
4. Bezugsrahmen zur Erfassung des Identitätsphänomens
5. Corporate Identity als Strategiekonzept
  - 5.1. Identitätsvermittlung als klassischer Ansatz
  - 5.2. Ein erweitertes CI-Konzept als Erfolgsvoraussetzung
    - 5.2.1. CI als strategisches Orientierungskonzept
    - 5.2.2. Das CI-Konzept als strategischer Orientierungsrahmen der Marketingkommunikation
      - 5.2.2.1. Identitätsfindung als Problemfeld der Marketingkommunikation
        - Realistische Einschätzung der Unternehmenswirklichkeit als Basis der Identitätspolitik und der Marketingkommunikation
        - Die Abstimmung zwischen zukunftsgerichteten Identitätserwartungen und -entwürfen als Kernproblem identitätsorientierter Marketingkommunikation
        - Konkrete Ansatzpunkte der Identitätsfindung und die Rolle der PR
      - 5.2.2.2. Identitätsgestaltung und -vermittlung im Innenverhältnis als Problemfeld
        - Ausgewählte Ansatzpunkte der Identitätsgestaltung und -vermittlung im Innenverhältnis und die Rolle der PR-Abteilung
        - Grundlagen eines erweiterten Verständnisses der Marketingkommunikation
        - Sinnvermittlung als zentrale Aufgabe interner Kommunikation
        - Vermittlung der Position in Markt und Gesellschaft
        - Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor
      - 5.2.2.3. Identitätsgestaltung und -vermittlung im Außenverhältnis als Problemfeld
        - Beeinflussung von Identitätserwartungen als Herausforderung
        - Branchenidentitätspolitik als zentrale Aufgabe
        - Korrektur der Identitätsvermittlung durch Dritte als Herausforderung
        - Glaubwürdigkeit als Erfolgsfaktor
        - Abbau der Distanz zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit
6. Identitätspolitik ist eine "Daueraufgabe" - Orientierung an einem mehrstufigen Konzept der Identitätspolitik



## 1. Einführung

Nachdem das Thema "Corporate Identity" (CI) vor allem in der Praxis von Designern und Kommunikationsberatern sehr intensiv diskutiert wurde, hat die CI-Welle inzwischen auch in betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern ihren Niederschlag gefunden. Ansatzpunkte einer CI-Strategie werden dabei zum einen im Kontext der strategischen Unternehmensplanung aufgegriffen, wenn es etwa um Probleme einer Formulierung von Unternehmensgrundsätzen (vgl. Kreikebaum, 1987, S. 39) oder generell um die inhaltliche Ausgestaltung einer strategischen Rahmenplanung (vgl. Kirsch/Trux, 1981; Weber, 1985) geht. Zum anderen hat die CI-Strategie vor allem im Marketingbereich besondere Aufmerksamkeit erlangt - sie wird hier entweder dem Feld der Öffentlichkeitsarbeit zugeordnet (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen, 1985, S. 491 f.) oder als eine Basisstrategie des Marketing herausgestellt (vgl. Raffée/Wiedmann, 1985a, S. 603 f.).

Trotz aller Unterschiede im CI-Verständnis besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß CI für Unternehmen ein neues erfolversprechendes Strategiekonzept darstellt. Teilweise wird CI sogar als eine neue "Wunderwaffe" ausgelobt, mit deren Hilfe es offensichtlich gelingen soll, Unternehmen im Lichte aktueller Herausforderungen auf Erfolgskurs zu halten oder wieder zu bringen (vgl. z.B. Birkigt/Stadler, 1980; Kneip, 1978). Die mit einer CI-Strategie häufig assoziierten Wirkungen lassen sich u.E. jedoch - sofern überhaupt - nur dann erzielen, wenn die vorliegenden partikularistischen CI-Ansätze zu einem strategischen Gesamtkonzept zusammengefügt werden. Auf diese Weise besteht dann auch vielleicht die Chance, der Praxis tatsächlich etwas Neues zu bieten - neu sind dabei dann weniger die einzelnen Bausteine als vielmehr das mit ihrer Hilfe errichtete Gedankengebäude unternehmerischen Handelns oder - wenn man so will - die hiermit eröffnete Gesamtperspektive.

Im Anschluß an eine knappe Skizze verschiedener Entwicklungen, vor deren Hintergrund die CI-Strategie zunehmend an Bedeutung gewinnt, sollen im folgenden zunächst das klassische CI-Konzept, wie es vor allem im Marketingbereich diskutiert wird, und dann ein erweitertes integratives CI-Konzept vorgestellt werden.



## 2. Zur Notwendigkeit einer konsequenten Identitätspolitik

Unternehmen werden künftig mehr denn je darauf angewiesen sein, sich ihrer spezifischen Identität bewußt zu werden, diese entsprechend aktueller **Herausforderungen** weiterzuentwickeln und im Innen- sowie Außenverhältnis konsequent zu vermitteln.

Versucht man zunächst im Kontext der zahlreichen aktuellen Herausforderungen jene Kernprobleme herauszukristallisieren, die Unternehmen derzeit zu bewältigen haben, so läßt sich folgendes feststellen: **Unternehmen müssen heute im Spannungsfeld der Erfüllung gesellschaftlicher Ansprüche und der Gewährleistung einer hohen betriebswirtschaftlichen Effektivität/ Effizienz besser, billiger und schneller werden, um Wettbewerbsvorteile aufzubauen und langfristig zu sichern.** Vor diesem Hintergrund gilt es, die Unternehmensphilosophie, -ziele und -strategien jeweils neu zu definieren sowie im Wege der Einführung geeigneter Managementsysteme (Informations- Planungs- und Kontrollsysteme etc.) und der Kanalisierung der Unternehmenskultur (z.B. incl. Neugestaltung der Organisationsstruktur) für eine Verbesserung des internen und externen Marketing Sorge zu tragen. Die im Lichte aktueller Herausforderungen zu beachtenden Kernprobleme der Unternehmensführung sind in Abbildung 1 grob skizziert.

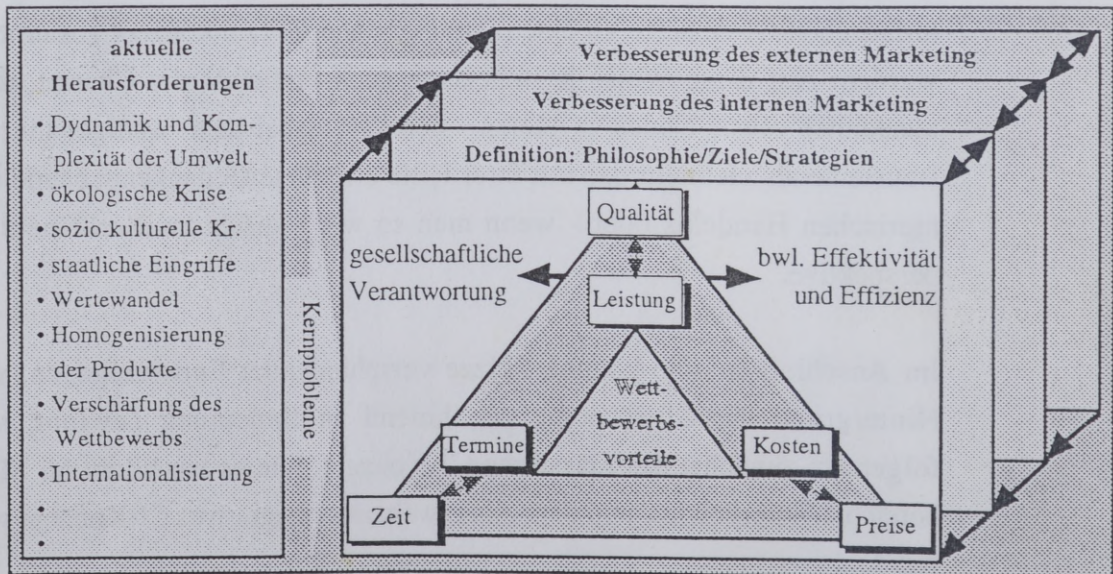


Abb. 1: Kernprobleme der Unternehmensführung

Allein schon die Tatsache, daß aufgrund des verschärften Wettbewerbsdrucks in nahezu allen Branchen **Qualitäts- mit Preisvorteilen kombiniert** und damit



die Leistungen ständig verbessert und die Kosten immer weiter reduziert werden müssen, bringt bei vielen Unternehmen nicht unerhebliche Identitätsprobleme mit sich. Dies insofern, als es nicht nur einen Strategiewandel zu vollziehen gilt. Parallel dazu müssen vielmehr auch die innerhalb bestehender Unternehmenskulturen verfestigten Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter sowie die im Bewußtsein des Marktpublikums und der Öffentlichkeit verankerten Unternehmensimages einer gezielten Veränderung unterworfen werden, um den geplanten Strategiewandel überhaupt vollziehen zu können. Lag innerhalb eines Unternehmens bislang bspw. eine ausgeprägte, fest in der Unternehmenskultur verwurzelte Qualitätsphilosophie vor, dürfte es den Mitarbeitern - bis hin zu solchen auf mittleren und höheren Führungsebenen - schwer fallen, konsequent Programme zur Kostenreduktion zu entwickeln und umzusetzen. Diese Erfahrung konnten wir jüngst etwa bei einigen Unternehmen der Pharmaindustrie und bei einem kommunalen Energieversorgungsunternehmen im Rahmen von Beratungsprojekten sammeln. Insbesondere bei oberen Führungskräften, die sich aus den technischen Bereichen rekrutieren, war bzw. ist es im zuletzt genannten Fall etwa außerordentlich schwierig, den Hang zur Verwirklichung überzogener Qualitätsnormen zu überwinden und die Ausrichtung an einer ausgewogenen Qualitäts- und Kostenorientierung zu verankern.

Gerade dann, wenn im Zuge sog. "**Outpacing-Strategies**" die Leistungen ständig weiter verbessert und die Kosten immer weiter gesenkt werden sollen, liegen hohe Anforderungen hinsichtlich der Verankerung sinnstiftender Unternehmensphilosophien und kreativitätsfördernder Unternehmenskulturen vor.

Zur Notwendigkeit, Qualitäts- mit Preisvorteilen kombinieren zu müssen, kommt angesichts der immensen gesellschaftlichen und speziell technologischen Dynamik und der fortschreitenden Verkürzung von Produktlebenszyklen noch hinzu, daß zugleich auch **Zeitvorteile** vorliegen müssen, um im Kontext des sich ständig verschärfenden Wettbewerbs bestehen zu können: Es gilt **schneller als die Wettbewerber** zu sein. Innerhalb der Unternehmen erhöht sich damit u.a. der **Termindruck**, was für das Betriebsklima immer eine Belastungsprobe darstellt. Zwar kann der Termindruck durch die Implementierung geeigneter Früherkennungssysteme insofern etwas reduziert werden, als durch die frühzeitige Identifikation relevanter Herausforderungen Planungszeit gewonnen wird. In jedem Fall ergeben sich jedoch hohe Anforderungen an eine CI-Politik. Im Kontext der Implementierung von Früherkennungssystemen muß innerhalb der Unternehmenskultur etwa für ein hohes Maß an Sensibilität Sorge getragen werden und im Blick



auf eine Erhöhung der Reaktionsfähigkeit und eine deutliche Beschleunigung aller unternehmensinternen Prozesse muß die Koordination innerhalb des betreffenden Unternehmens entscheidend verbessert werden.

Eine effiziente **Koordination** stellt heute zumeist insofern ein gravierendes Problem dar, als Unternehmen - und hier nicht nur die Großen - zu außerordentlich komplexen, schwer überschaubaren Gebilden geworden sind, die sich mit den klassischen Koordinationsmechanismen kaum noch adäquat steuern lassen. Nicht selten droht die Effizienz des Gesamtsystems im Dickicht von Ressortegoismen, unternehmensinternen Macht- und Verteilungskämpfen unterzugehen. Das Einschwören auf eine gemeinsame Idee, auf eine Unternehmensvision oder - wenn man so will - ein "**Management by Values**" mag wesentlich mit dazu beitragen, daß Unternehmen **der** immer bedrohlicheren **Koordinations-Falle** **entgehen**. Gelingt es, die Unternehmensmitglieder auf eine gemeinsame Vision, auf klare Unternehmensziele und -strategien einzuschwören sowie eine hohe **Identifikation** mit dem Unternehmen und ein ausgeprägtes **Wir-Bewußtsein** zu bewirken, läßt sich u.U. auch die **Idee der Selbstorganisation** verwirklichen und hierdurch ggf. eine Beschleunigung aller betrieblichen Prozesse erreichen.

Das Bemühen, **besser, billiger und schneller** zu werden, stellt zusätzlich noch insofern ein außerordentlich schwieriges Unterfangen dar, als neben rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen zahlreiche und teils durchaus widersprüchliche **gesellschaftliche Anforderungen** beachtet werden müssen. Hier gilt es u.a., eine **klare Position hinsichtlich der Erfüllung unterschiedlicher gesellschaftlicher Anforderungen** zu beziehen, die Unternehmensmitglieder für jene Kompatibilitätszonen zu sensibilisieren, die zwischen der Beachtung betriebswirtschaftlicher Erfordernisse und der Verwirklichung eines hohen Maßes an sozialer Verantwortung bestehen, und für die **Anerkennung des Unternehmenselbstverständnisses bzw. der gesamten Unternehmensidentität** Sorge zu tragen.

Eine gesellschaftlich auf breiter Front akzeptierte Unternehmensidentität ist nicht zuletzt eine wesentliche Voraussetzung um etwa im **Wettbewerb um Human Ressourcen** hoch motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Zwar scheint u.a. im Lichte der nach wie vor angespannten Arbeitsmarktlage - wenn auch vielleicht nur vorübergehend - das Schreckgespenst eines nachhaltigen Verfalls der Arbeits- und Berufswerte gebannt. Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, daß z.B. besonders hoch qualifizierte und motivierte



Nachwuchskräfte knapp sind und diese es sich leisten können, ihren Arbeitgeber auch unter dem Blickwinkel auszuwählen, ob es sich im Meinungsbild der Öffentlichkeit um ein sozial verantwortliches Unternehmen handelt. Unabhängig davon zeigt sich etwa auch bei Managern, deren Unternehmen im Schußfeld öffentlicher Kritik stehen immer häufiger eine **Verunsicherung**, was zu Identifikationsproblemen (**Sinn- und Orientierungskrisen**) und teilweise zu einer **"inneren Kündigung"** führt oder zumindest führen kann.

Zu den bislang angeführten Argumenten lassen sich insbesondere im Blick auf die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit Marktpartnern und insgesamt der Öffentlichkeit noch folgende Aspekte ergänzen, die ebenfalls die Notwendigkeit einer gezielten CI-Politik unterstreichen:

- Aufmerksamkeit verdient bspw. die zunehmende **Informationsüberlastung** in Wirtschaft und Gesellschaft. Bereits heute wird von einer Informationsüberlastung von ca. 98 % ausgegangen - von 100 angebotenen Informationen finden im Schnitt also nur 2 Beachtung, während 98 in der Informationsflut untergehen (Kroeber-Riel, 1986). Angesichts dieses Trends zu einer immer schärferen **Informationskonkurrenz** werden sich nur jene Unternehmen durchsetzen, die sich **professionell zu profilieren** und zu **positionieren** vermögen.
- Allein lauter zu schreien, bunter zu werben oder origineller aufzutreten reicht hier jedoch zum einen in anbetracht des gestiegenen **Wettbewerbsdrucks** nicht aus. Es kommt vielmehr darauf an, die **spezifische Kompetenz** des Unternehmens und/oder seiner Angebote klar und deutlich **herauszustellen**. Zum anderen zwingt der unter den Bundesbürgern grassierende **"Werbefrust"** dazu, neue Wege der Kommunikation einzuschlagen. Unternehmerische Positionierungs- und Profilierungsstrategien stehen dabei in immer höheren Maße im **Spannungsfeld von Emotionalität und Sachlichkeit**.

Erfolg haben vor allem jene, denen eine intelligente, auf das jeweilige Zielgruppenniveau systematisch abgestimmte **Synthese aus Motivation und Information** gelingt. Hierbei geht es allerdings immer weniger allein darum, eine emotional ansprechende, stark aktivierende Produktwerbung mit einer informativen Produktwerbung - etwa gerade auch im Wege eines didaktisch geschickt ineinandergreifenden Kommunikations-Mix - zu kombinieren. Neuere Untersuchungen zeigen vielmehr, wie stark heute der **Wunsch** unter den



bundesdeutschen Verbrauchern ausgeprägt ist, über die Qualität des Angebots hinaus mehr **über das anbietende Unternehmen, dessen F&E-Aktivitäten, sozio-kulturelles und ökologisches Engagement** zu erfahren (vgl. Raffée/Wiedmann, 1987, S. 94 ff.). Insofern gilt es heute mehr denn je, die gesamte **"Unternehmenspersönlichkeit"** in die **Waagschale des Wettbewerbs** zu werfen.

Der Aufbau einer starken Unternehmenspersönlichkeit bzw. -identität im Meinungsbild der Öffentlichkeit bietet überdies gerade im Zeichen der **sich ständig verkürzenden Produktlebenszyklen** die Chance, erforderliche **Produktinnovationen mit erheblich geringerem Aufwand im Markt einführen** zu können. Überdies besteht die Chance, über die Vermittlung der gesamten Unternehmenspersönlichkeit ein hohes Maß an **Kundenbindung** zu erzielen.

- Nicht zu übersehen ist ferner, daß sich Unternehmen im Zuge einer künftig noch weiter fortschreitenden **Verflechtung von Wirtschaft und Gesellschaft** auf einer **risikoreichen Gratwanderung zwischen ökonomischen, technologischen, ökologischen, kulturellen und politischen Anforderungen** befinden. Um hier nicht zum **Spielball** der öffentlichen oder - stellt man einzelne Spielarten des "Enthüllungs-Journalismus" in Rechnung - der **"veröffentlichten" Meinung** zu werden, ist eine vertrauenswürdige, gesellschaftlich akzeptierte Unternehmensidentität zu aufzubauen.

Auf's Ganze gesehen läßt sich feststellen: **Wer heute nicht in seine Corporate Identity investiert, gefährdet nicht nur den kurzfristigen Unternehmenserfolg, sondern den langfristigen Unternehmensbestand.**



### 3. Corporate Identity - ein Verwirrspiel mit Worthülsen?: Zur Klärung des Corporate Identity-Begriffes

Während - zumindest im Kreise der CI-Verfechter - hinsichtlich die Erfolgsrelevanz von CI weitgehend Einigkeit besteht, ist bis heute kaum ausreichend geklärt, was unter CI nun eigentlich konkret zu verstehen ist.

Besondere Verwirrung hat im Lager der Kritiker zunächst vor allem die Tatsache ausgelöst, daß CI einerseits als Ziel, andererseits als Maßnahme zur Erreichung dieses Ziels herausgestellt wird. Dies wurde dann auf die knappe Formel gebracht, daß CI offensichtlich eingesetzt werden soll, um CI zu bewirken. - So gesehen läßt sich dann - wenigstens vordergründig - in der Tat ein Leerformel-Charakter konstatieren (vgl. hierzu Tafertshofer, 1982).

Bei näherer Betrachtung sollte sich jedoch sehr rasch zeigen, daß hier lediglich **zwei Begriffsvarianten** vorliegen, die nicht ausreichend sauber voneinander getrennt werden.

- CI steht zum einen für die spezifische Identität eines Unternehmens, die in Analogie zur Identität von Individuen oder Gruppen erfaßt werden kann (**CI = Unternehmensidentität**).
- Zum anderen wird mit dem CI-Begriff ein spezifisches Orientierungskonzept für die Planung und Realisation unternehmerischer Kommunikationspolitik oder generell der gesamten Unternehmensführung gekennzeichnet, das relevante Problemfelder, Leitlinien und Anforderungen, Ziele und Aufgaben vorstrukturiert, die im Zusammenhang mit dem Aufbau und der Pflege einer Unternehmensidentität von Bedeutung sind (**CI = strategisches Orientierungskonzept**).

Um entsprechende Begriffsverwirrungen zu vermeiden, bietet es sich schlicht an, künftig einerseits von **Unternehmensidentität** (CI) und andererseits etwa von einer **Identitätspolitik** (CI-Politik), einem **Identitätsmanagement** (CI-Management) oder - vielleicht noch treffender - von einer **identitätsorientierten Unternehmensführung** zu sprechen.

Das konstatierte "Verwirrspiel mit Worthülsen" wird damit allerdings nur zum Teil unterbunden. Es kommt nach wie vor noch darauf an, die Begriffe Identität und



Identitätsmanagement mit zweckmäßigen Inhalten zu besetzen.

## *Diskussion zentraler Merkmale der Unternehmensidentität*

Als **Unternehmensidentität** bezeichnet man häufig die spezifische "Persönlichkeit eines Unternehmens" bzw. die **Gesamtheit** der für ein Unternehmen typischen Werthaltungen, Ziele, Denk- und Handlungsweisen, Verhaltensroutinen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, strukturellen Regelungen, Erscheinungsbilder etc.

Unternehmensidentität darf allerdings nicht - wie es hier vielleicht anklingt - mit der Kultur und diese im Kern prägenden Philosophie eines Unternehmens gleichgesetzt werden. Es geht vielmehr um die Betrachtung der Unternehmensphilosophie und -kultur im Kontext einer **Austausch-** sowie **Zeit-** bzw. **Entwicklungsperspektive** (vgl. Abb. 2).

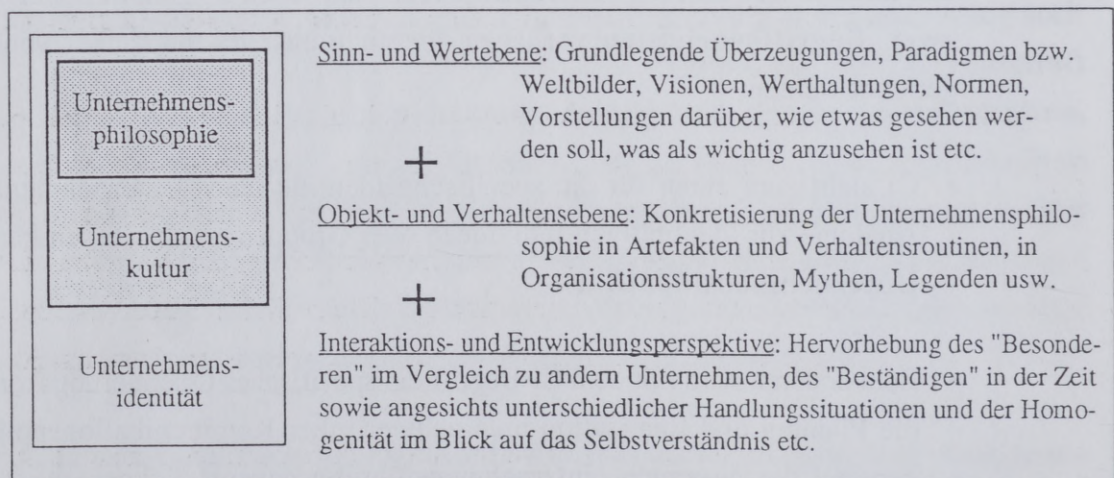


Abb. 1: Der Zusammenhang zwischen Unternehmenphilosophie, -kultur und -identität

Unter der Austausch- und Entwicklungsperspektive ist im vorliegenden Zusammenhang etwa das "**Besondere**" im Vergleich zu anderen Unternehmen (Singulartät, Einmaligkeit) und das "**Beständige**" im Zeitverlauf sowie angesichts unterschiedlichster Handlungssituationen (Kontinuität) zu akzentuieren. So gesehen läßt sich dann auch eine Verbindungslinie zur Umschreibung des Persönlichkeitsbegriffes in der Individualpsychologie ziehen:

"Jede Person ist anders als andere, also einmalig; sie bildet, auch wenn sie viele Rollen spielt und unterschiedlich denkt, fühlt und handelt, eine Einheit, und sie bleibt schließlich im Lebensablauf, trotz aller Lern- und Reifeprozesse, die gleiche" (Wiendieck, 1988, S. 69; mit Bezug auf Herrmann, 1976; Pervin, 1981).



Neben den Aspekten der Einmaligkeit und Beständigkeit taucht hier in Gestalt der **Einheitlichkeit bzw. Homogenität** ein weiteres Merkmal auf, das gerade auch in der bisherigen Diskussion um das Phänomen der Unternehmensidentität immer wieder eine zentrale Rolle gespielt hat und teilweise sogar als das zentrale Definitionsmerkmal herausgestellt wurde. So interpretieren bspw. Birkigt und Stadler (1980, S. 20 f.) Unternehmensidentität als "schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem "Wesen" ..." und Heinen (1981) hebt etwa auf das Vorhandensein einer "Leitidee" ab, an der sich alle Maßnahmen des Unternehmens stringent und konsistent ausrichten. Derartige Definitionen tragen allerdings der Mehrdimensionalität des Identitätskonstrukts zu wenig Rechnung. Neben der "Einheitlichkeit" ergeben sich gerade auch aus den beiden Merkmalen "Besonderheit" und "Beständigkeit" wichtige Ansatzpunkte zur Kennzeichnung des Identitätsphänomens.

- **Besonderheit oder Einmaligkeit als zentrales Identitätsmerkmal**

Wird das Besondere bzw. die **Einmaligkeit** als ein zentrales Kennzeichen von Identität betont, so stellt der hiermit jeweils einhergehende Grad an **Unverwechselbarkeit** oder **Identifizierbarkeit** lediglich einen relevanten Sachverhalt des Identitätsphänomens dar. Ein weiterer wird erkennbar, wenn wir den Aspekt der Einmaligkeit vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Steuerung individuellen oder organisationalen Verhaltens über **Rollenzuweisungen** thematisieren:

Rollen sind als Bündel von Erwartungen zu begreifen, die zunächst unabhängig von einzelnen Rollenträgern definiert sind. Als **Identität** ist in diesem Kontext dann die angesichts individueller Ziele, Wünsche, Bedürfnisse, aber auch Fähigkeiten und Fertigkeiten jeweils **spezifische Interpretation und Ausfüllung zugewiesener Rollen und deren Anerkennung durch die soziale Gemeinschaft** zu bezeichnen. In diese Richtung weisen auch zahlreiche Begriffsbestimmungen in der sozialwissenschaftlichen Diskussion (vgl. Erikson, 1966; DeLevita, 1971; Habermas, 1976; Krappmann, 1971, 1982). Exemplarisch sei die Definition von Krappmann (1971/1982) angeführt:

Identität ist nach Krappmann (1971) "die Besonderheit des Individuums ...; denn sie zeigt auf, auf welche Weise das Individuum in verschiedenartigen Situationen eine **Balance zwischen widersprüchlichen Erwartungen, zwischen den Anforderungen der anderen und den eigenen Bedürfnissen** sowie zwischen dem **Verlangen nach Darstellung** dessen,



worin es sich von anderen unterscheidet, und der Notwendigkeit, Anerkennung der anderen für seine Identität zu finden, gehalten hat" (S. 9). Diese Identitätsbalance ist stets bedroht; der von den Interaktionspartnern in ihrem "Handel um Identität" (McCall/Simmons, 1974, S. 156) erarbeitete "working consensus" (Goffman, 1959, S. 9; Weinstein, 1969, S. 756) wird wegen des Auftretens ständig neuer Informationen einer permanenten Revision unterworfen (Krappmann, 1982, S. 43). Identität stellt insofern eine immer nur vorläufige, fragile, jeweils neu zu entwerfende Struktur dar.

Das von Krappmann zur Diskussion gestellte Konzept "**balancierender Identität**" ist für unsere Zwecke in zweierlei Hinsicht besonders interessant. Zum einen aufgrund der dynamischen Sichtweise, die Identität nicht - wie etwa bei Erikson (1966) - als Ergebnis eines (erfolgreichen) Sozialisationsprozesses ("gelungene Identität") begreift, sondern als Sachverhalt, den zu wahren nur in der ständig neu einsetzenden Balance zwischen verschiedenartigen Erwartungs- und Vorstellungsmustern möglich ist. Damit wird zugleich deutlich, daß **Beständigkeit nicht mit Erstarrung** zu verwechseln ist, sondern eine **Kontinuität im Grundsätzlichen** zum Ausdruck bringt, die je nach Dynamik des Umfeldes mehr oder weniger große Variationen zuläßt und sich in erster Linie auf eine "**klare Entwicklungslinie**" konzentriert.

Das Konzept der balancierenden Identität verweist zum anderen darauf, daß Identitätsprobleme sowohl dann entstehen können, wenn sich die eigene Rolleninterpretation und hierdurch definierte Position im sozialen Umfeld zu wenig von der anderer unterscheidet, als auch dann, wenn hier ein zu großer Unterschied gegeben ist. Identität steht mithin immer im **Spannungsverhältnis** zwischen

- dem **Streben nach Gleichheit** (so sein wie alle, z.B. wie es von allen Unternehmen einer bestimmten Branche, Größe etc. erwartet wird); und
- dem **Streben nach Unverwechselbarkeit, Eigenständigkeit und "persönlichem Profil"** (so sein wie nur ich bzw. wir).



#### 4. Bezugsrahmen zur Erfassung des Identitätsphänomens

Anknüpfend an die skizzierte Begriffsauslegung läßt sich zur Erfassung des Phänomens der Unternehmensidentität ein Bezugsrahmen entwickeln, wie er in Abb. 3 vorgestellt wird. Die einzelnen Komponenten dieses Bezugsrahmens seien an dieser Stelle lediglich sehr knapp und noch etwas abstrakt erläutert. Eine konkretere Auseinandersetzung mit den einzelnen Komponenten und den zwischen ihnen bestehenden Beziehungen erfolgt im Rahmen der nachfolgenden Kapitel.

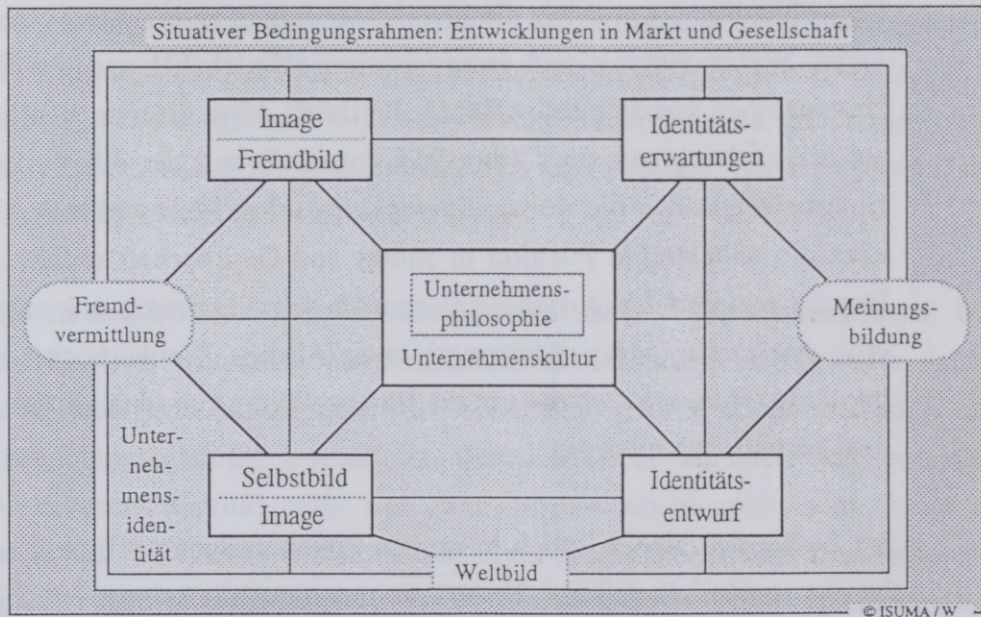


Abb. 3: Komponenten der Unternehmensidentität (vgl. Wiedmann, 1988, S. 239)

Im Zentrum unseres Bezugsrahmens stehen zunächst die **Unternehmensphilosophie und -kultur** als Ausdruck der gesamten Unternehmenswirklichkeit. Von dieser Unternehmenswirklichkeit haben sowohl die Austauschpartner als auch das Unternehmen selbst jeweils ein mehr oder weniger vollständiges und realistisches Bild. Das Bild, das die Austauschpartner von dem fokussierten Unternehmen haben (**Fremdbild**), hat - neben anderen meinungsbildenden Faktoren (z.B. Erfahrungen mit Wettbewerbern, Meinungsbildung durch Medien) - wesentlichen Einfluß darauf, ob und ggf. in welcher Weise allgemeine Rollenerwartungen an Unternehmen des vorliegenden Typs (z.B. Unternehmen einer bestimmten Größe oder Branche) in spezifische, unmittelbar unternehmensbezogene **Identitätserwartungen** umgesetzt werden. Umgekehrt haben die Identitätserwartungen insofern einen Einfluß auf das Fremdbild bzw. Image, als sich u.a. hieraus jene Bewertungskriterien rekrutieren, anhand derer das betreffende Unternehmen beurteilt wird.



Neben den Identitätserwartungen spielen hier freilich auch Erfahrungen mit anderen Unternehmen, Medieneinflüsse etc. eine nicht unerhebliche Rolle. Dies nicht nur im Blick auf die Beurteilung (Imagebildung), sondern bereits bei der Wahrnehmung des betreffenden Unternehmens. Letzteres verweist darauf, daß das Bild des Unternehmens bei den Austauschpartnern nicht zuletzt auch durch Dritte mitgezeichnet wird (z.B. durch Berichte in Medien). Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einer "Fremdvermittlung" der Unternehmenswirklichkeit.

Umweltbedingungen sowie die Identitätserwartungen der Austauschpartner bzw. deren Wahrnehmung und Interpretation (**Weltbild**) und das Bild, das das Unternehmen von sich selbst hat (**Selbstbild**), üben einen wesentlichen Einfluß auf die Entwicklung eines **Identitätsentwurfs** aus, der die Vorstellungen des Unternehmens über die weitere Entwicklung seiner Philosophie und Kultur sowie über die angestrebte Position in Markt und Gesellschaft enthält. Ein solcher Identitätsentwurf fließt wiederum - je nach dem, inwieweit er kommuniziert und etwa durch verschiedene Meinungsbildner (Medien, Wettberber etc.) explizit oder implizit kommentiert wurde - in die Herausbildung von Identitätserwartungen bei den Austauschpartnern ein.

Im Lichte des hier lediglich in groben Zügen erläuterten Bezugsrahmens wird bereits ersichtlich, daß sich **Unternehmensidentität** keineswegs allein - hierauf wird in der Marketingliteratur häufig abgehoben - in der Übereinstimmung zwischen Fremdbild und Selbstbild erschöpft. Es handelt sich vielmehr um eine deutlich **komplexere Struktur unterschiedlicher Erwartungs- und Vorstellungsmuster**, durch die die Identität eines Unternehmens gekennzeichnet ist. Unser Bezugsrahmen ist dabei sogar noch etwas zu undifferenziert:

Im **Außenverhältnis** muß bspw. beachtet werden, daß es nicht "das" Fremdbild oder "die" Identitätserwartungen der Austauschpartner gibt, sondern daß hier mehr oder weniger große Unterschiede vorliegen können. Je mehr z.B. die Fremdbilder voneinander abweichen, umso diffuser ist die Identität des Unternehmens. Aus den hiermit einhergehenden starken Abweichungen in den Identitätserwartungen ergibt sich dann gerade die Notwendigkeit zu einem "**Balanceakt**", wie er zuvor in der Definition von Krappmann anklang. Um einen Identitätsverlust zu vermeiden gilt es etwa, die unterschiedlichen Erwartungen - nicht zuletzt mit Hilfe einer klaren und umfassend angelegten Selbstdarstellung - soweit wie möglich zu harmonisieren und/oder eindeutige Schwerpunkte hinsichtlich der Erfüllung nach wie vor



differierender Erwartungen zu setzen.

Auch im **Innenverhältnis** ist davon auszugehen, daß Unterschiede im Blick auf das Selbstbild und den Identitätsentwurf bestehen, da wir es nicht mit einer Person, sondern mit einem Unternehmen zu tun haben, das sich in aller Regel aus mehreren Personen zusammensetzt. Letzteres wird gelegentlich zum Anlaß genommen, die Erfassung der Unternehmensidentität in Analogie zur Identität von Personen prinzipiell in Zweifel zu ziehen und eine Analogiebildung zu dem von Erikson (1966, S. 12 ff.) herausgestellten Phänomen der **Gruppenidentität** zu fordern. Unternehmensidentität wäre demnach etwa als "das kollektive Selbstverständnis eines Unternehmens hinsichtlich seiner Geschichte, Organisation, Ziele u.a. zu verstehen, das sich in den Vorstellungen aller Unternehmensangehörigen findet" (Tafertshofer, 198?, S. 20) und dort zu einem ausgeprägten "Wir-Bewußtsein" und zur Identifikation mit dem Unternehmen führt.

Zwar stellen **kollektives Identitätsbewußtsein, Wir-Bewußtsein und Identifikation mit dem Unternehmen** u.U. wichtige Sachverhalte dar, es handelt sich jedoch lediglich um Teilaspekte dessen, durch was sich eine Unternehmensidentität auszeichnet. Überdies ist zu beachten, daß von einer Unternehmensidentität nicht nur dann gesprochen werden kann, wenn ein homogenes kollektives Identitätsbewußtsein vorliegt und alle Unternehmensmitglieder einem Identitätsentwurf folgen. Im Kontext unseres Bezugsrahmens mag durchaus auch gerade das Gegenteil Ausdruck einer spezifischen Unternehmensidentität sein. **Homogenität** hinsichtlich des Selbstbildes und des Identitätsentwurfes mag man hier bestenfalls als eine relevante Zielgröße im Sinne einer "gelungenen Identität" herausstellen. Zu prüfen ist allerdings, ob und ggf. inwieweit ein derartiges Streben nach Homogenität tatsächlich immer eine tragfähige Zielvorstellung bildet. So ist es bspw. durchaus möglich, daß zwischen dem kollektiven Bewußtsein und der Unternehmenswirklichkeit, zwischen dem kollektiven Identitätsentwurf und den Identitätserwartungen der Austauschpartner jeweils ein tiefer Graben klafft, was wir dann eher als ein Identitätsproblem zu identifizieren hätten.

#### • **Homogenitäts- oder Harmonieideologie als Problemfeld**

Eine skeptische Haltung gegenüber der in der CI-Literatur immer wieder aufscheinenden Homogenitäts- oder Harmonieideologie (vgl. hierzu auch Weber, 1985) gilt es etwa auch im Blick auf die Forderung nach einem hohen Maß an



Übereinstimmung in den Fremdbildern und Identitätserwartungen der externen Austauschpartner zu nähren.

Vor allem aber ist zu fordern, daß man derartige Übereinstimmungen nicht von vorherein zum Definitionsmerkmal von Unternehmenidentität erhebt. Dies erscheint selbst im Blick auf den geforderten schlüssigen Zusammenhang von Erscheinung, Worten, Taten eines Unternehmens mit seinem "Wesen" nicht zweckmäßig. Unternehmen besitzen auch dann eine Identität, wenn ein solcher schlüssiger Zusammenhang nicht vorliegt. Entsprechende Inkonsistenzen mögen sogar geradezu Ausdruck der spezifischen Identität eines Unternehmens sein. Allerdings wird man im vorliegenden Zusammenhang die Forderung nach **Konsistenz oder Stimmigkeit** durchaus als eine tragfähige Zielvorstellung einstufen können.

#### • Beständigkeit als Identitätsmerkmal?

Zu fragen bleibt noch, ob und ggf. inwieweit sich **Beständigkeit** als konstitutives Merkmal der Unternehmensidentität eignet. Hier bietet es sich u.E. an, sich dem von Krappmann zur Diskussion gestellte **Konzept "balancierender Identität"** anzuschließen. Dies aufgrund der dynamischen Sichtweise, die Identität nicht - wie etwa bei Erikson (1966) - als Ergebnis eines (erfolgreichen) Sozialisationsprozesses ("gelungene Identität") begreift, sondern als Sachverhalt, den zu wahren nur in der ständig neu einsetzenden Balance zwischen verschiedenartigen Erwartungs- und Vorstellungsmustern möglich ist. Damit wird zugleich deutlich, daß - wie schon erwähnt - **Beständigkeit nicht mit Erstarrung** zu verwechseln ist, sondern eine **Kontinuität im Grundsätzlichen** zum Ausdruck bringt, die je nach Dynamik des Umfeldes mehr oder weniger große Variationen zuläßt und sich in erster Linie auf die Forderung nach einer **"klaren Entwicklungslinie"** konzentriert.



## 5. Corporate Identity als Strategiekonzept

Je nach dem, welche Akzente bei der Kennzeichnung des Phänomens der Unternehmensidentität gesetzt werden, fällt die Interpretation von CI im Sinne eines Strategiekonzepts recht unterschiedlich aus.

### 5.1. Identitätsvermittlung als klassischer Ansatz

Erfährt bspw. der schlüssige Zusammenhang zwischen Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem Wesen eine besondere Hervorhebung, so wird ins Zentrum der CI-Strategie in aller Regel die Selbstdarstellung des Unternehmens als geschlossenes Ganzes bzw. die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit sowie des Unternehmensselbstverständnisses im Innen- und Außenverhältnis gerückt. Die Basis eines solchen **Konzepts** der unternehmerischen **Identitätsvermittlung** bildet das sog. **CI-Mix**, das sich aus folgenden Elementen zusammensetzt (vgl. Birkigt/Stadler, 1980):

- **Corporate Communications (CC)** = systematisch kombinierter Einsatz aller Kommunikationsinstrumente (Absatz- bzw. Produktwerbung, Verkaufsförderung, Personalwerbung, Öffentlichkeitsarbeit etc.).
- **Corporate Design (CD)** = symbolische Identitätsvermittlung im Wege eines systematisch aufeinander abgestimmten Einsatzes aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung wie z.B. unternehmenstypische Zeichen, Farben, Schrifttypen und Gestaltungsraster (vgl. etwa die Designpolitik der Deutschen Bundespost),
- **Corporate Behavior (CB)** = in sich schlüssige und damit widerspruchsfreie Ausrichtung aller Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im Innen- wie auch Außenverhältnis (und zwar vom Top-Manager bis hin zum Pförtner)

Durch das abgestimmte Wirksamwerden dieser drei Bereiche bzw. das Bemühen um ein widerspruchsfreies System unternehmerischer Handlungen und Kommunikationen soll gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit ein "**Corporate Image**" aufgebaut werden, welches Identifikations- und Unterstützungspotentiale schafft und generell die Basis für Aspekte wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Akzeptanz oder sogar Zuneigung bildet. Hierbei gilt es u.a., die bestehende "**Unternehmensrealität**" mit dem **Unternehmensimage** relevanter Aus-



tauschpartner in **Übereinstimmung** zu bringen. Mit Blick auf die Mitarbeiter des Unternehmens (interne Öffentlichkeit) nimmt ferner insbesondere der Aufbau eines ausgeprägten "**Wir-Gefühls**" einen hohen Stellenwert ein, um die damit verbundenen Motivationseffekte und Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter als PR-Agenten ausschöpfen zu können. Einen Überblick über die Zielrichtungen der Identitätsvermittlung gibt Abb. 4.

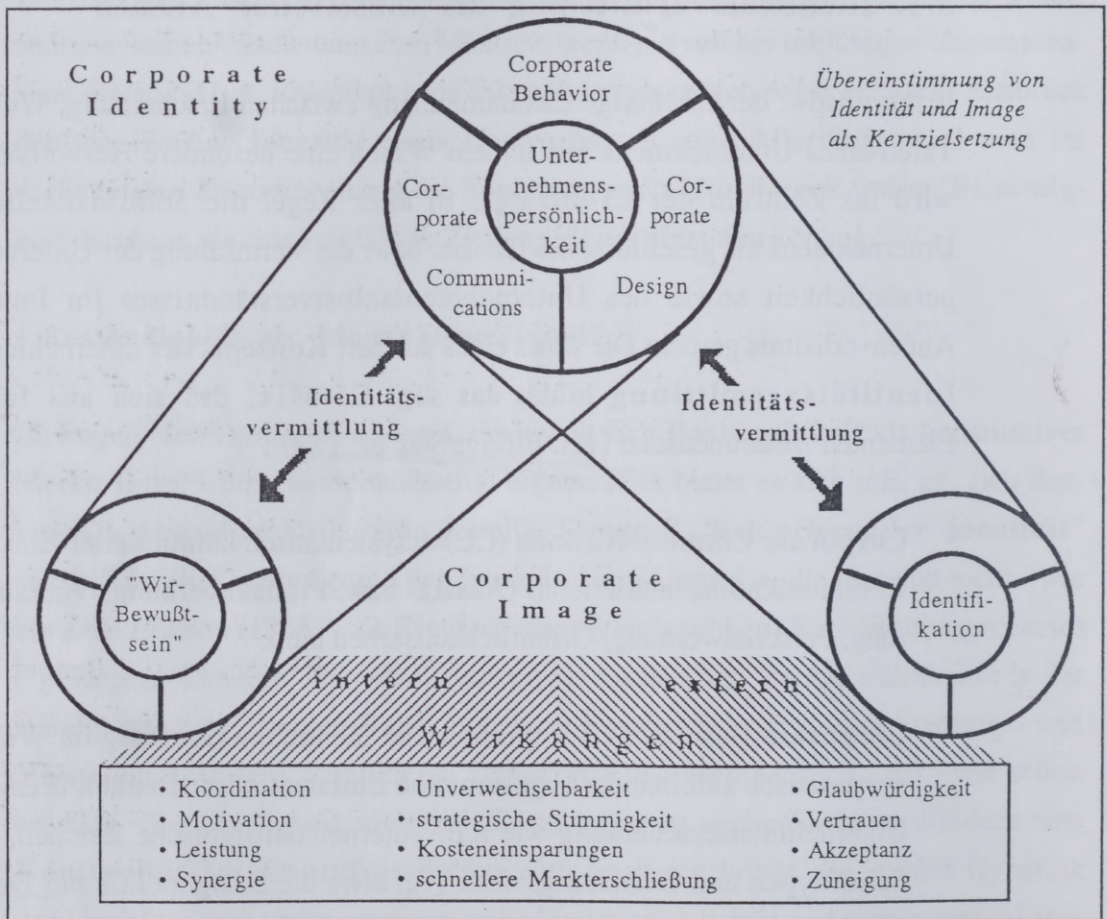


Abb. 4: CI als Konzept der Identitätsvermittlung

Im Feld der externen Öffentlichkeit soll die Selbstdarstellung des Unternehmens - über das damit zu erzeugende Vertrauen - die Verwirklichung unternehmenspolitischer Maßnahmen erleichtern und speziell jeweils die Möglichkeit zu einem **Image- bzw. Goodwill-Transfer** eröffnen. Durch eine klare, langfristig angelegte Positionierung der Unternehmung im Meinungsbild der Öffentlichkeit können dabei nicht nur die Unternehmensleistungen durch die verschiedenen Austauschpartner gerade auch angesichts einer zunehmenden Informationsüberlastung sehr viel leichter identifiziert werden; durch die prägnantere, gleichsam modulhaft aufeinander aufbauende Gestaltung der Informationspolitik (Produktwerbung, Personalwerbung etc.) im Wege der CI-Strategie lassen sich vielmehr



gleichzeitig mögliche **Rationalisierungspotentiale** im Marketing voll **aus-schöpfen**.

Durch die besondere Hervorhebung des systematisch koordinierten Einsatzes eines **CI-Mix** - der Forderung also, alle Kommunikationsmaßnahmen und kommunikationswirksamen Handlungen unter ein gemeinsames **strategisches Dach** zu stellen - geht der hier vorgestellte klassische CI-Ansatz bereits über das bei nicht wenigen Unternehmen und bei einigen Unternehmensberatern offensichtlich noch vorherrschende CI-Verständnis hinaus: In der Praxis stehen so etwa häufig noch einzelne Maßnahmen im Feld des Corporate Design und/oder die Planung einzelner Image-Kampagnen im Mittelpunkt (vgl. hierzu etwa die bei Birkigt/Stadler, 1980; Antonoff, 1986 wiedergegebenen Fallstudien).

Trotz einer bereits deutlich erkennbaren strategischen Perspektive, greift der im Kern auf die **Identitätsvermittlung** bzw. Imagegestaltung abstellende klassische CI-Ansatz jedoch noch immer zu kurz. Es besteht hier - zumindest in der Tendenz - die Gefahr, daß sich CI lediglich in einer "kommunikationspolitischen Schönfärberei" erschöpft. Im Gegensatz dazu muß eine effiziente CI-Strategie zunächst immer an der Gestaltung des Corporate Behavior und dabei vor allem an der Gestaltung aller Unternehmensleistungen im Spannungsfeld von unternehmerischen Zielsetzungen und den Erwartungen, Forderungen und Bedürfnissen der (internen und externen) Öffentlichkeit ausgerichtet sein. Wer diesen materiellen Kern der **Identitätsfindung und -gestaltung** nicht genügend ernst nimmt, wird mit seiner CI-Strategie keine nachhaltigen Erfolge erzielen. - Einzelne Maßnahmen der Identitätsvermittlung müssen also in ein noch umfassenderes CI-Verständnis integriert werden.

## 5.2. Ein erweitertes CI-Konzept als Erfolgsvoraussetzung

### 5.2.1. CI als strategisches Orientierungskonzept

Die CI-Strategie ist zunächst - was häufig übersehen wird - als ein **allgemeines Orientierungskonzept der gesamten strategischen Unternehmensplanung** zu begreifen. Jede Unternehmung sollte sich darüber im Klaren sein, daß ihr Handeln in eine spezifische, historisch gewachsene und durch die gesamte Unternehmenswirklichkeit geformte Identität eingebunden ist und mit dieser im Einklang stehen muß. Die CI-Strategie fordert insofern grundsätzlich in erster Linie eine **Abstimmung aller Aktivitäten mit der bestehenden Unternehmens-**



## identität:

Ein Unternehmen, dessen bisherige Unternehmenspolitik darauf ausgerichtet war, Standardartikel der untereren Preisklasse mit unvermeidbaren qualitativen Abstrichen anzubieten, und das nunmehr qualitativ hochwertige Produkte zu offerieren beabsichtigt, wird auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen. Zum einen deshalb, weil die vorliegende Identität bzw. Unternehmenskultur dem strategischen Manövrieren interne Beschränkungen auferlegt, indem die Handlungspotentiale des Unternehmens (Mitarbeiterqualifikation, Führungsstil, Planungssysteme, Verhaltensroutinen etc.) bislang in eine völlig andere Richtung gefördert wurden (Kirsch/Trux, 1981, S. 318). Zum anderen strahlt die bisherige Identität auf die Austauschpartner aus und führt dort zu einem **Corporate Image**, welches z.B. die Unternehmung in bestimmten Bereichen als nicht kompetent erscheinen läßt (z.B. im High Tech-Sektor, wenn bislang nur technologisch einfache Produkte angeboten wurden).

Das CI-Konzept ist nun jedoch keinesfalls innovationsfeindlich und verbietet jeglichen **Strategiewandel**; es erschöpft sich also keineswegs in der Forderung "Schuster bleib bei deinem Leisten". Gefordert wird allerdings, daß die **Bindung an die bestehende Unternehmensidentität** sowie die damit verbundenen Meinungsbilder in der Öffentlichkeit (Corporate Image) jeweils ausdrücklich im Rahmen der Planung Beachtung finden: In der Abstimmung zwischen Unternehmenspolitik/Unternehmensstrategie und Corporate Identity/Corporate Image ist **einer der entscheidenden strategischen Erfolgsfaktoren** zu sehen.

Soweit in anbetracht aktueller Herausforderungen Strategien und Maßnahmen zweckmäßig erscheinen, die nicht mit der Identität und/oder dem Image unmittelbar kompatibel sind (etwa als Folge einer lateralen Diversifikationsstrategie), ist ein **Identitätswandel** systematisch zu **planen** und den internen und externen Austauschpartnern zu vermitteln. Letzteres versucht bspw. die Hoechst AG, indem sie sich in Anzeigen zunehmend als High Tech-Anbieter positioniert.

Grundsätzlich dürfen allerdings die **Grenzen** eines planmäßigen Identitätswandels nicht übersehen werden (vgl. Kieser, 1984, S.10). Die Planung eines Identitätswandels hat von einer realistischen Sicht des Machbaren auszugehen und muß auf eine Synthese zwischen Veränderung, Neugestaltung und Erhaltung von Bewährtem ausgerichtet sein (vgl. Wiedmann/Jugel, 1987, S. 193 f.). Ein Identitätswandel hat in diesem Sinne insbesondere dann Aussicht auf Erfolg, wenn



kein grundsätzlicher Kurswechsel erforderlich wird (z.B. vom "Öko-Bengel" zum "Öko-Engel"), sondern an der bestehenden Identität angeknüpft werden kann. Ist es bspw. einem Unternehmen in der Vergangenheit gelungen, sich mit Hilfe seines Produktangebots (hard ware) als kundenorientierter Problemlöser zu positionieren, dürfte es ihm deutlich leichter fallen, sich angesichts neuer Herausforderungen durch das zusätzliche Angebot flankierender Dienstleistungen (soft ware) als umfassender Dienstleister zu profilieren, als einem Unternehmen, dessen Kultur und Image im wesentlichen durch ein hohes Maß an Technik- und Produktionsorientierung gekennzeichnet war. Wenn man so will, kommt hier jenes Maß an Beständigkeit zum Ausdruck, das es im Rahmen einer CI-Strategie anzustreben gilt.

Angesichts der zunehmenden Dynamik der Umfeldbedingungen (technologischer Wandel, Veränderungen der Marktbedingungen sowie ökologischer, politischer sowie kultureller Bedingungen) und neuen Bedürfnissen sowie Werthaltungen bei allen Austauschpartnern (Mitarbeiter, Kunden etc.) dürfte der Identitätswandel wohl die zentrale Herausforderung an eine konsequente Identitätspolitik bilden. In diesem Kontext wird zugleich unmittelbar deutlich, daß der im Kern auf die Identitätsvermittlung beschränkte klassische Ansatz der CI-Strategie zu kurz greift. Eine effiziente CI-Strategie hat hier demgegenüber zunächst an der kritischen **Überprüfung und ggf. Revision der Unternehmensphilosophie und -kultur** im Spannungsfeld unternehmerischer Zielsetzungen und den Erwartungen, Bedürfnissen, Werthaltungen der (internen und externen) Öffentlichkeit und/oder an der zielorientierten **Beeinflussung von Identitätserwartungen** anzusetzen. Ohne einen solchen erweiterten Ansatz besteht die Gefahr, daß sich die CI-Politik in reiner **"Oberflächenkosmetik"** erschöpft, die in erheblichem Umfang mit dem Risiko von Glaubwürdigkeitsverlusten verbunden.

Eine zentrale Leitidee der CI-Politik hat im vorliegenden Zusammenhang also die Forderungen dar, ausgehend von aktuellen Herausforderungen zunächst jeweils **"in die Tiefe"** zu **gehen** und auf der Ebene der Unternehmensphilosophie und zuvor noch auf der Ebene des Weltbildsystems, das die Basis der Ausformung einer bestimmten Unternehmensphilosophie bildet, jeweils entsprechende **Voraussetzungen** zu **schaffen**, um auf der Ebene konkreter Strategien und Maßnahmen tatsächlich geeignete Handlungsalternativen generieren und realisieren zu können. Abbildung 5 veranschaulicht noch einmal in groben Zügen die hier eingeforderte Vorgehensweise.



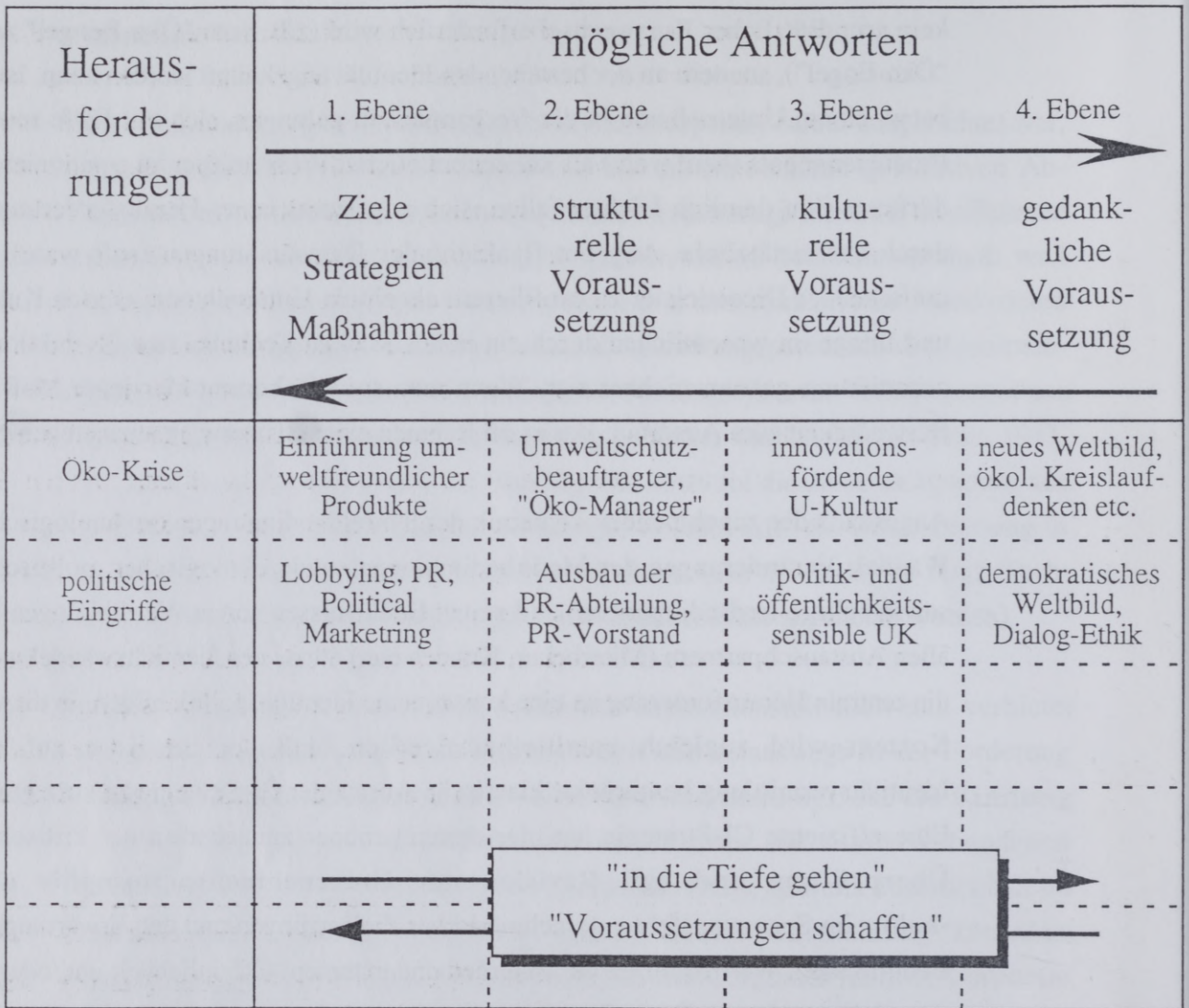


Abb. 5: CI-orientiertes Vorgehen im Rahmen der Bewältigung aktueller Herausforderungen

Selbst dann, wenn im Zentrum der CI-Strategie eines Unternehmens - etwa infolge der spezifischen Unternehmens-/Umweltbedingungen - die **Identitätspflege/-bewahrung** und nicht das systematisch zielorientierte Vorantreiben eines Identitätswandels zu stehen hat (etwa weil die bestehende Unternehmensidentität aktuellen Herausforderungen bereits im vollen Umfang gerecht wird), reicht allein die Vermittlung der Unternehmensidentität nicht aus. Auch hier muß die Unternehmensphilosophie und -kultur regelmäßig einer kritischen Überprüfung unterzogen werden, um rechtzeitig nicht geplante Änderungen im "Identitätskurs" zu registrieren und entsprechende Maßnahmen der Gegensteuerung ergreifen zu können.

Im Zusammenhang mit der Forderung, zunächst in Tiefe zu gehen und entsprechende Voraussetzungen für die Bewältigung aktueller oder sich erst ankün-



digender Herausforderungen zu schaffen, werden hinsichtlich der zuvor erwähnten **Homogenitätsforderung des CI-Konzepts** bzw. der **Forderung nach Widerspruchsfreiheit** weitere Problemebenen ersichtlich, auf denen Abstimmungsprozesse erforderlich sind und die im Lichte des skizzierten klassischen CI-Konzepts kaum systematisch zu identifizieren sind. So bedarf es etwa nicht nur eines widerspruchsfreien Systems der Unternehmenskommunikation, des Unternehmensverhaltens und des gesamten Erscheinungsbildes eines Unternehmens, sondern auch z.B. auch eines widerspruchsfreien Systems der Unternehmensphilosophie und -kultur. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die verschiedenen Ebenen, auf denen die Frage der notwendigen Widerspruchsfreiheit bzw. der Erfüllung einer Homogenitätsforderung zu thematisieren ist. Nachdrücklich zu betonen ist dabei noch einmal, daß wir im Kontext des CI-Konzepts nicht von vornherein einem Harmonie-Ideal die höchste Priorität einräumen wollen. Widersprüchlichkeiten können in einzelnen Bereichen durchaus kreativitätsfördernd sein. Dennoch erblicken wir in der Forderung nach Konsistenz und Stimmigkeit aufs Ganze gesehen eine tragfähige Leitvorstellung, deren Anwendung im Einzelfall aber immer dahingehend einer kritischen Überprüfung bedarf, ob und ggf. inwieweit sich hiermit nicht kreativitätshemmende Einflüsse verbinden.

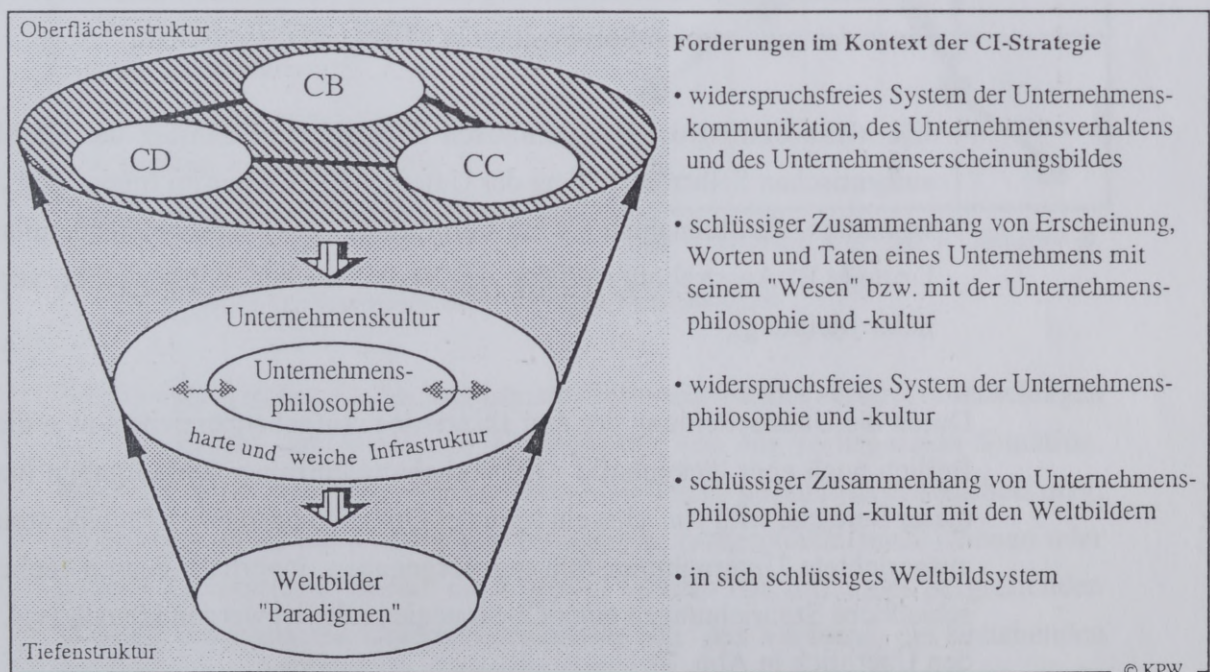


Abb. 6: Forderungen hinsichtlich Stimmigkeit und Schlüssigkeit im Kontext einer erweiterten CI-Konzeption



Insgesamt erscheint es im vorliegenden Zusammenhang zweckmäßig, zur Kennzeichnung der CI-Strategie **drei Aufgabenbereiche** herauszustellen: Identitätsfindung und -bestimmung, Identitätsgestaltung oder -sicherung sowie Identitätsvermittlung. Die einzelnen Aufgabenbereiche lassen sich im Lichte des in Abbildung 3 vorgestellten Bezugsrahmens stichwortartig wie folgt charakterisieren:

- **Identitätsfindung und -bestimmung:** Analyse der aktuellen Ausprägung und historischen Entwicklung der Unternehmensphilosophie und -kultur sowie des Unternehmensimages und der Identitätserwartungen als Basis einer realistischen Selbsteinschätzung und der Bestimmung eines tragfähigen Identitätsentwurfs, Definition der Ist- und Soll-Position in Markt und Gesellschaft (wer sind wir?, wo kommen wir her?, wie werden wir gesehen?, welchen Erwartungen stehen wir gegenüber, wo müssen bzw. wollen wir hin?),
- **Identitätsgestaltung oder -sicherung:** systematische Kanalisierung der Unternehmenskultur gemäß der angestrebten Soll-Position in Markt und Gesellschaft (wie lassen sich geeignete Voraussetzungen in der Organisationsstruktur, in den Managementsystemen, im Betriebsklima, in den Normen und Verhaltensroutinen etc. schaffen um die angestrebte Soll-Position zu erreichen?), Beeinflussung der bestehenden und sich formierenden Identitätserwartungen im Sinne der angestrebten Soll-Position in Markt und Gesellschaft,
- **Identitätsvermittlung:** systematisch abgestimmter Einsatz des CI-Mix zur authentischen Selbstdarstellung der Unternehmenskultur im Innen- und Außenverhältnis, Einflußnahme auf die Vermittlung der Unternehmensidentität durch Dritte (z.B. Ausstrahlungseffekte des Verhaltens der Wettbewerber, veröffentlichte Meinung).

Durch die Unterscheidung der drei skizzierten Aufgabenbereiche sowie die - hier freilich noch eher lückenhafte - Hervorhebung einzelner Teilaufgaben innerhalb dieser Bereiche wird zunächst ein formaler Orientierungsrahmen für eine strategisch ausgerichtete Unternehmensführung vorgegeben, innerhalb dessen recht unterschiedliche Stoßrichtungen einer CI-Strategie realisiert werden können (vgl. hierzu den Überblick in Abb. 7).



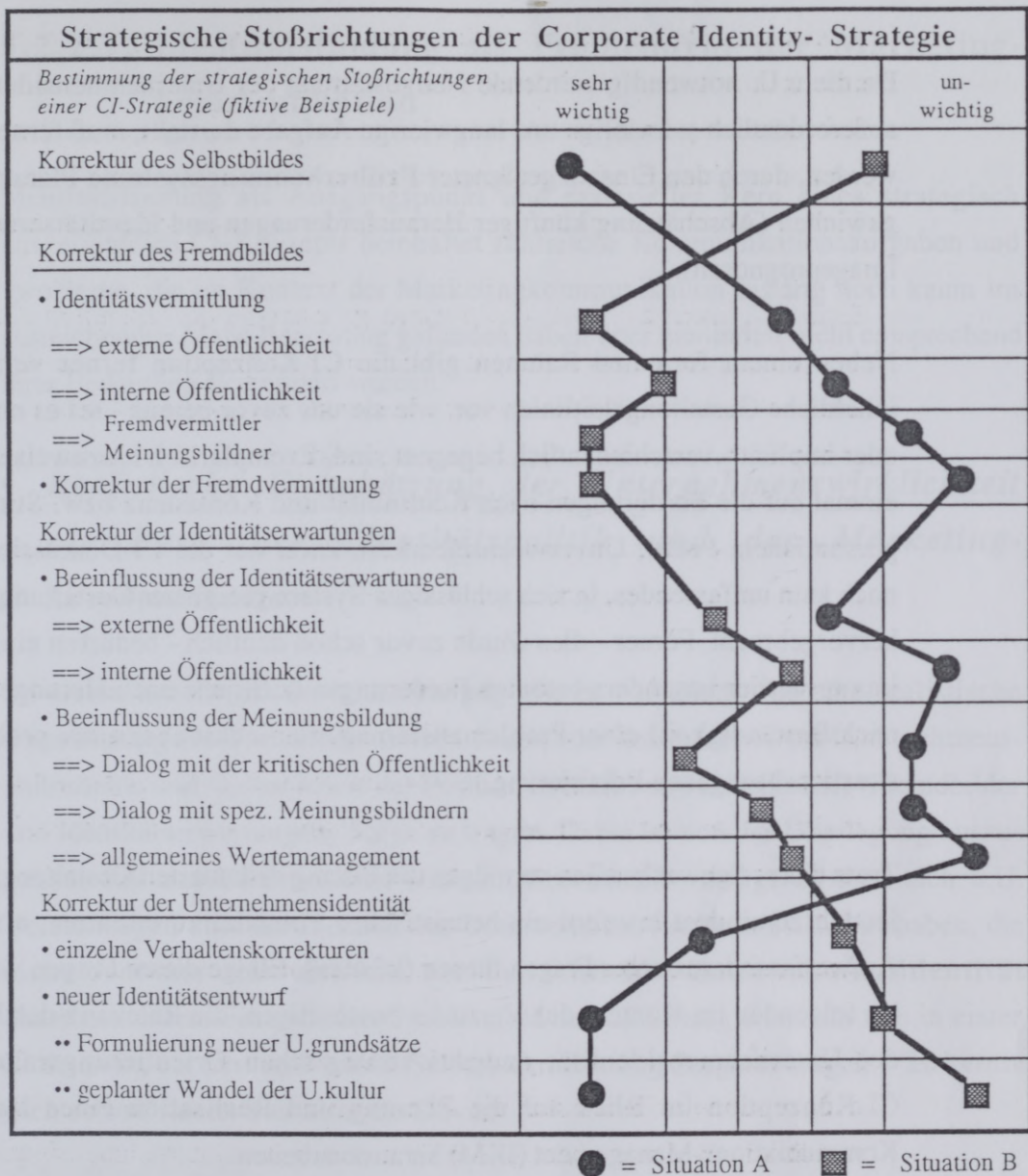


Abb. 7: Alternative strategische Stoßrichtungen der CI-Strategie

Welche strategischen Stoßrichtungen ein Unternehmen nun konkret einzuschlagen hat, entscheidet sich jeweils in Abhängigkeit von der vorliegenden Situation. Während es bei dem einen Unternehmen vielleicht tatsächlich ausreichen mag, durch den Einsatz des CI-Mix eine effektivere Imagepolitik nach "innen oder außen" zu betreiben, bedarf es in einem anderen Fall u.U. eines tiefgreifenden Wandels der gesamten Unternehmenskultur oder des Versuchs, die bestehenden Identitätserwartungen einzelner Segmente der Öffentlichkeit zu beeinflussen. - Es gibt also nicht "die" CI-Strategie, sondern vielfältige Varianten einer CI-Strategie. Um hier zu entscheiden, welche Richtung die CI-Strategie einzuschlagen hat, reichen allein Imageanalysen selbstverständlich nicht aus. Zu fordern ist vielmehr eine umfassende **Situationsanalyse**.



Da die u.U. notwendig werdende Neugestaltung der Unternehmensidentität eine außerordentlich schwierige und langwierige Aufgabe darstellt, muß ferner versucht werden, durch den Einsatz geeigneter **Früherkennungssysteme** Planungszeit zu gewinnen (Abschätzung künftiger Herausforderungen und Identitätserwartungen, Imageprognosen).

Neben einem formalen Rahmen gibt die CI-Konzeption ferner verschiedene inhaltliche Gestaltungsleitlinien vor, wie sie uns zuvor bereits - sei es nun explizit oder implizit - verschiedentlich begegnet sind. Exemplarisch hinzuweisen ist noch einmal auf die Forderungen nach Kontinuität und Konsistenz bzw. Stimmigkeit, persönlichem Profil, Unverwechselbarkeit. Zwar hat die CI-Diskussion bislang noch kein umfassendes, in sich schlüssiges System geeigneter Gestaltungsleitlinien hervorgebracht. Ferner - dies wurde zuvor schon deutlich - bedürfen einzelne, der immer wieder besonders betonten Forderungen (z.B. jene nach Homogenität oder nach Beständigkeit) einer Problematisierung, zumindest aber einer problem- und situationsbezogenen Präzisierung.

Trotz dieser Schwachstellen vermögen die bislang diskutierten Gestaltungsleitlinien jedoch zumindest insofern ein heuristisches Potential zu entfalten, als sie zum Aufwerfen interessanter Fragen führen (können). Einige dieser Fragen werden uns im folgenden im Kontext des Versuchs beschäftigen, die Relevanz des Kontrukts der Unternehmensidentität und des strategischen Orientierungsrahmens der CI-Konzeption im Blick auf die Planung und Realisation eines integrierten Kommunikations-Management (IKM) herauszuarbeiten.

### **5.2.2. Das CI-Konzept als strategischer Orientierungsrahmen der Marketingkommunikation**

Durch das CI-Konzept werden zunächst - dies klang eingangs schon an - die klassischen Ansätze der Marketingkommunikation in den umfassenden Gesamtzusammenhang der Unternehmenskommunikation und darüber hinaus in den der Unternehmensführung gestellt und neuartige oder zumindest bislang nur wenig beachtete Kommunikationsaufgaben akzentuiert. Wir wollen dies im folgenden im Rahmen der Aufgabenfelder "Identitätsfindung", "Identitätsgestaltung und -vermittlung im Innenverhältnis" sowie "Identitätsgestaltung und -vermittlung im Außenverhältnis" verdeutlichen.



### 5.2.2.1. Identitätsfindung als Problemfeld der Marketingkommunikation

Identitätsfindung als Ausgangspunkt und materieller Kern eines strategisch ausgerichteten CI-Konzepts beinhaltet zahlreiche Kommunikationsaufgaben und -probleme, die im Kontext der Marketingkommunikation bislang noch kaum im ausreichenden Maße Beachtung gefunden haben oder zumindest nicht entsprechend ihrer Bedeutung akzentuiert wurden.

- *Realistische Einschätzung der Unternehmenswirklichkeit als Basis der Identitätspolitik und der Marketingkommunikation*

Im ersten Schritt der Identitätsfindung gilt es vor allem, für eine realistische Einschätzung der Unternehmenswirklichkeit oder konkret etwa der Unternehmensphilosophie und -kultur sowie der Position in Markt und Gesellschaft (Fremdbilder und Identitätserwartungen) Sorge zu tragen. Dabei ist von der Überlegung auszugehen, daß das Unternehmen über ein **Selbstbild** verfügt, in dem sich u.U. Vorstellungen über die Identität des Unternehmens herauskristallisiert haben, die nicht oder nur teilweise mit der **tatsächlichen Unternehmensidentität** übereinstimmen. Ein zentrales Problemfeld der CI-Strategie besteht nun in erster Linie darin, für eine realistische Selbstwahrnehmung Sorge zu tragen: "**Erkenne dich selbst**" lautet hier also die Devise.

*zu Analyse*

Ohne eine realistische Einschätzung der Position des Unternehmens, des Firmenstils, der Ziel- und Führungsstruktur oder generell der Unternehmenskultur ist eine effiziente Identitätspolitik im allgemeinen, eine effiziente Marketingkommunikation im besonderen nicht möglich. Es besteht dann nämlich die Gefahr, daß Maßnahmen im Bereich der Identitätsgestaltung an den eigentlichen Problemen vorbeigehen oder im Rahmen der Identitätsvermittlung ein unzutreffendes Bild des Unternehmens gezeichnet wird, was wiederum zwangsläufig zum Risiko eines Glaubwürdigkeitsverlusts führen muß.

Selbstverständlich wird für PR-Zwecke oftmals ein Unternehmensbild entwickelt, welches entweder nicht in allen Punkten dem Selbstbild entspricht oder in einer zukunftsgerichteten Perspektive insbesondere eine erwünschte Unternehmenswirklichkeit (Identitätsentwurf) zum Ausdruck bringt. Man stellt dabei aber in der



Praxis immer fest, daß sich das Selbstbild im Laufe der Zeit dem beschönigten "PR-Bild" angleicht bzw. die Grenze zwischen Wunsch und Wirklichkeit nicht scharf genug gezogen wird. So ist z.B. nicht selten festzustellen, daß der Grad der Ökologieorientierung oder Kundenorientierung unternehmensintern deutlich höher eingestuft wird, als er tatsächlich ist oder sich zumindest in der Wahrnehmung relevanter Austauschpartner darstellt. Hinzu kommt u.U. noch, daß die Identitätserwartungen der Austauschpartner und die sie prägenden Bedürfnisse, Einstellungen und Werthaltungen falsch eingeschätzt werden.

Um zu einer realistischen Einschätzung der Fremdbilder und Identitätserwartungen zu gelangen, könnte man zunächst etwa daran denken, bei den verschiedenen Austauschpartnern (Kunden, Lieferanten, Absatzmittlern, Wettbewerbern, Behörden etc.) Imageanalysen durchzuführen und relevante Erwartungen und Forderungen im Wege klassischer Marktforschung zu erheben. Zweifellos handelt es sich hierbei um wichtige Instrumente. Je mehr sich jedoch eine pluralistische Gesellschaft ausformt, sehr unterschiedliche Weltbilder und Wertemuster das Fühlen, Denken und Handeln bestimmen, umso größer ist die Gefahr, daß diese Instrumente immer weniger zur einer realistischen Einschätzung der von den Austauschpartnern konstruierten Unternehmenswirklichkeit beitragen.

Hieraus resultiert dann die Notwendigkeit, sich im unmittelbar persönlichen Dialog mit relevanten Austauschpartnern über die Unternehmenswirklichkeit im Sinne eines "working consensus" (Goffman, 1959, S. 9; Weinstein, 1969, S. 756) zu verständigen. Dabei wird inzwischen bereits der sich allein auf der Sachebene vollziehende persönliche Kontakt als nicht ausreichend angesehen, um die Fremdbilder und Identitätserwartungen adäquat erfassen zu können (vgl. hierzu etwa Stegmüller, 1972, S. 302 - 305). Zu fordern ist demgegenüber ein **ganzheitlich angelegter Dialog**, der auch auf der Beziehungsebene stattfindet und gewissermaßen zusätzlich den "Dialog über den Bauch" nutzt, um die Fremdbilder und Identitätserwartungen der jeweiligen Austauschpartner im Lichte deren spezifischer Lebenswelt zu begreifen.

Diese Forderung findet neuerdings u.a. ihren Niederschlag im Konzept des mimetischen Marketing oder auch in dem von Gerken (1989) als Marketingsubstitut propagierten Konzept der Interfusion bzw. der totalen Verschmelzung mit der Zielgruppe, vor dessen Hintergrund er u.a. die Zweckmäßigkeit einer CI-Strategie prinzipiell in Zweifel zieht. Abgesehen davon, daß Gerken das Konstrukt der Unternehmensidentität sehr eng auslegt, allein auf den zuvor ausführlich behandelten Aspekt der Einmaligkeit abstellt und damit übersieht, daß Unternehmensidentität unter



Einbeziehung der externen Austauschpartner durchaus auch in Analogie zum Phänomen der Gruppenidentität rekonstruiert werden könnte, erscheint das Konzept der Interfusion aus mindestens zwei Gründen als paradigmatischer Hintergrund einer modernen Marketingkommunikation wenig geeignet: Zum einen ist zu beachten, daß wir es mit mehreren Zielgruppen zu tun haben. - Ein "Verschmelzen" mit allen Zielgruppen ist u.E. weder möglich noch wäre dies sonderlich glaubwürdig. Zum anderen aber setzt die Entfaltung einer umfassenden Sicht der Bedürfnisse, Erwartungen etc. von Austauschpartnern eine Gratwanderung zwischen Nähe und Distanz voraus: "Entweder erkenne ich den Wald vor lauter Bäumen nicht, oder ich sehe zwar den ganzen Wald, nicht aber einzelne Bäume".

**• Die Abstimmung zwischen zukunftsgerichteten Identitätserwartungen und -entwürfen als Kernproblem identitätsorientierter Marketingkommunikation**

Eine Intensivierung des Dialogs und speziell eines ganzheitlich angelegten Dialogs zwischen Unternehmen und relevanten Anspruchsgruppen ist vor allem aber im Blick auf die Abstimmung zwischen zukunftsgerichteten Identitätserwartungen und -entwürfen zu fordern. Hierin kann sogar das Kernproblem einer in eine strategische Unternehmensführung voll integrierten Marketingkommunikation erblickt werden.

Angeichts des Trends zur Risikogesellschaft, dem geschärften Bewußtsein für gesellschaftliche Probleme und Risiken (z.B. ökologische, gesundheitliche, kulturelle und politische Risiken) und der Tendenz aktiven und kritischen Anspruchs-gesellschaft, kommt es künftig mehr und mehr darauf an, frühzeitig den Dialog mit der Öffentlichkeit zu suchen und einen gewissen Konsens dahingehend zu erzielen, welche Schwerpunkte bspw. im Spannungsfeld von Ökonomie und Ökologie zu setzen sind bzw. welche ökologischen, gesundheitlichen, kulturellen und politischen Risiken man im Blick auf den technologischen Fortschritt und die Verbesserung des Lebensstandards mitzutragen bereit ist und welche nicht.

Sicher darf man sich hinsichtlich der Erzielbarkeit und Tragfähigkeit eines Grundkonsenses in zentralen Fragen des Selbstverständnisses von Unternehmen, der Interpretation des Geschäftszwecks u.ä. keinen Illusionen bzw. einer unrealistischen Versöhnungsideologie hingeben. Nicht wenige Unternehmen mußten so etwa die Erfahrung sammeln, daß sich im Grundkonsense entweder infolge gravierender Interessens- und darüber hinaus Wertkonflikte überhaupt nicht erzielen lassen oder sich in Notfallsituationen insofern als recht brüchig erweisen,



als sich die Dialogpartner innerhalb der Öffentlichkeit nicht an irgendwelche Absprachen gebunden fühlen. Letzteres war verschiedentlich im Sektor der Pharmaindustrie zu beobachten, wo sich Pharmakritiker und Pharmaunternehmen zunächst am "grünen Tisch" hinsichtlich der Akzeptanz von Nebenwirkungen einzelner Arzneimittel auf eine bestimmte Kompromißlösung einigten, an die sich dann aber die Pharmakritiker nicht mehr gebunden fühlten, als die prognostizierten Nebenwirkungen bei einigen Patienten tatsächlich eintraten.

Trotz solcher negativen Erfahrungen sollte das von einigen Unternehmen bereits aufgegriffene Konzept einer Dialogethik und konkret der Einrichtung von **Ethik-Kommissionen** zum einen mit Verve weiterverfolgt sowie ggf. im Sinne einer breiteren Einbeziehung verschiedener gesellschaftlicher Interessengruppen verbessert und zum anderen der breiten Öffentlichkeit sehr viel besser kommuniziert werden. Die (Weiter-)Entwicklung eines Systems der Dialogethik setzt dabei ohne Zweifel ein beträchtliches Maß an Lernbereitschaft, Beharrlichkeit und Frustrationstoleranz voraus, insbesondere mit Blick auf den außerordentlich schwierigen Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit. Hier müssen beide Seiten erst lernen, miteinander umzugehen - eine Investition, die letztlich mit über die Zukunft unseres Wirtschaftssystems entscheidet.

Auf Seiten der Unternehmen kommt es dabei nicht nur auf die Bereitschaft an, Pro- und Kontra-Argumente jeweils sorgfältig abzuwägen und ggf. auch den eigenen Standpunkt einer kritischen Überprüfung zu unterziehen. Vielmehr gilt es, darüber hinaus zu begreifen, daß man die eigene Position in der Arena gesellschaftlicher Diskussion nicht allein mit rationaler Argumentation behaupten kann. Daß auch unter diesem Gesichtspunkt eine Relativierung internalisierter Rationalitätsmythen dringend angezeigt ist, wurde bislang - trotz einschlägiger Erfahrungen - wohl doch nur von relativ wenigen Unternehmen erkannt.

Diese Vermutung legt zumindest der mehrheitlich gepflegte Kommunikationsstil nahe, bei dem emotionalen Aspekten, politischen und insbesondere psychologischen Faktoren zu wenig Rechnung getragen wird und mithin eine umfassende und mehrere Kanäle nutzende Sinnvermittlung oder - wenn man so will - ein ganzheitlich angelegter Dialog zu kurz kommt. Gerade auch in diesem Sinne bedarf heute die Philosophie und Kultur zahlreicher Unternehmen einer kritischen Überprüfung und dann ggf. einer mehr oder weniger grundlegenden Revision.



## • Konkrete Ansatzpunkte der Identitätsfindung und die Rolle der PR

Die kritische Überprüfung der Unternehmensphilosophie setzt eine differenzierte Sichtweise voraus. Es gilt sicherzustellen, daß alle Facetten der Unternehmensphilosophie, wie sie in nachstehender Abbildung verdeutlicht sind, einer kritischen Überprüfung und ggf. Revision unterzogen werden.

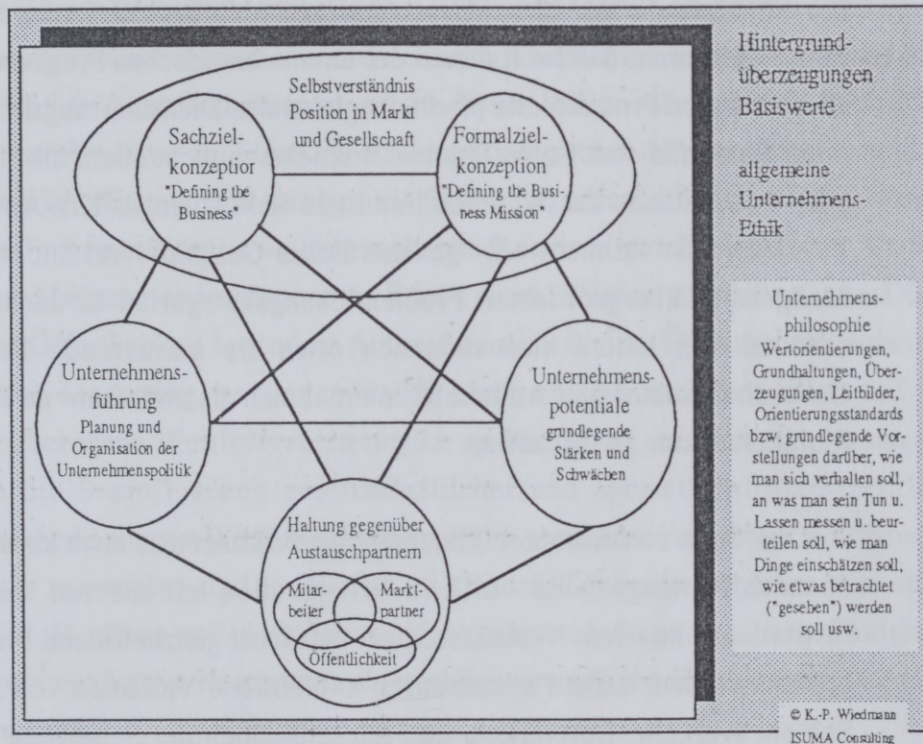


Abb. 8: Bezugsrahmen zur Erfassung der verschiedenen Elemente einer Unternehmensphilosophie

Greifen wir zunächst das Selbstverständnis hinsichtlich der Position in Markt und Gesellschaft als einen basalen Bezugspunkt der Unternehmensphilosophie heraus. Hier gilt es vor allem, das enge Geschäftsverständnis zu überwinden, das Unternehmen als rein wirtschaftliche Institutionen der Güterproduktion und -verteilung akzentuiert und bei vielen Unternehmen noch vorherrscht.

Nicht selten wird bspw. ein aktives politisches oder generell gesellschafts-politisches Engagement, das über das vermeintliche Kerngeschäft hinausgeht und nicht allein vordergründigen Unternehmensinteressen dient, als eine Überforderung bzw. als nicht zu den Aufgaben eines Unternehmens gehörig betrachtet. Daß ein solches Selbstverständnis zu kurz greift, zeigt sich im Lichte des Wandels in Markt und Gesell- schaft immer mehr. Unternehmen können sich kaum darauf verlassen, daß andere gesell- schaftliche Institutionen (Staat, Kirche etc.) in Gestalt von Werthaltungen, gesellschaftl- ichen Regularien, sozio-kulturellen Strukturen eo ipso



geeignete Rahmenbedingungen für ihr Handeln schaffen. Aktives oder sogar proaktives gesellschaftspolitisches Engagement stellt demnach also eine außerordentlich wichtige Investition in die eigene Zukunft dar und muß deshalb als eine der Kernaufgaben begriffen und ebenso professionell angegangen werden, wie das Management der Marktbeziehungen.

Ein erheblich umfassenderes Geschäftsverständnis hat sich ferner unmittelbar darin zu manifestieren, daß im Rahmen der unternehmerischen Programmplanung nicht allein in engen Produkt- und produktbegleitenden Dienstleistungskategorien gedacht wird. So dürfen sich bspw. Pharmaunternehmen nicht allein als "Pillen-Anbieter" oder Unternehmen der Automobilindustrie nicht allein als Kfz-Anbieter begreifen. Zu fordern ist vielmehr ein "ganzheitliches Geschäftsverständnis", nach dessen Maßgabe in übergeordneten Problemlösungskategorien zu denken ist. Pharmaunternehmen hätten sich demnach etwa als umfassende Problemlöser im Gesundheitssektor und Automobilunternehmen als umfassende Problemlöser im Mobilitätssektor zu verstehen.

Aus der Sicht von Automobilunternehmen bedeutet dies etwa konkret, daß auf der obersten Planungsebene - u.U. in Kooperation mit anderen Unternehmen und Institutionen aus dem Verkehrssektor - zunächst ganzheitliche Mobilitätssysteme geplant werden, die auf systematisch kombinierte Varianten von Straßenverkehr, Schienenverkehr, Luftverkehr etc. (einschließlich der Schaffung entsprechender Infrastrukturen) hinauslaufen und versuchen, ökologische, volks- und betriebswirtschaftliche Interessen, Sicherheitsinteressen sowie individuelle Bedürfnisse der Verkehrsteilnehmer soweit wie möglich zu harmonisieren. Ausgehend von derartigen übergreifenden Problemlösungskonzepten, wird dann erst in einem zweiten Planungsschritt der individuelle Problemlösungsansatz des jeweiligen Unternehmens definiert.

Zu berücksichtigen sind dabei immer drei Problemlösungsmechanismen, die im Rahmen einer ganzheitlichen Geschäftsdefinition (Defining the Business) zielorientiert kombiniert werden: kommerzielles Angebotsprogramm (spezielle Kraftfahrzeuge für Überland- sowie für Stadtfahrten, Fahrerschulungen, Kfz-Nutzungsberatung etc.), Sozio-Programme (z.B. Sponsoring von Car-Pooling- oder Byke-Pooling-Programmen) und Beeinflussungsprogramme (z.B. Beeinflussung von ÖPNV-Anbietern hinsichtlich einer Verbesserung des bestehenden Angebotsprogramms, Beeinflussung staatlicher Instanzen im Blick auf die Schaffung neuer Infrastrukturen als Basis für vernetzte Verkehrssysteme).



Mit einem erweiteren Verständnis der Position in Markt und Gesellschaft sowie speziell mit einer ganzheitlichen Geschäftsdefinition haben zugleich ein Umdenken im Blick auf die Haltung gegenüber verschiedenen Austauschpartnern (Kunden, Wettbewerber, Politiker, Journalisten etc.), ein neues Verständnis hinsichtlich relevanter Managementaufgaben und eine neue Gewichtung der Bedeutung verschiedener Unternehmenspotentiale einherzugehen: So sind bspw. umwelt- und verbraucherpolitische Institutionen, Politiker, Journalisten sehr viel mehr als bisher als wichtige Austauschpartner und in dieser Rolle - ähnlich wie auch einige Wettbewerber (etwa im Sinne der Bildung strategischer Allianzen) - in erster Linie als mögliche Partner und weniger als Gegner zu sehen. Im Bereich der Managementaufgaben müssen etwa systematische Analysen gesellschaftlicher Veränderungen, Maßnahmenprogramme im Sektor eines "Political Marketing", des Dialogs mit der Öffentlichkeit besondere Aufmerksamkeit finden. Öffentlichkeitsarbeit und Political Marketing gewinnen dabei nicht zuletzt auch im Blick auf sog. kontextbezogene Wettbewerbsstrategien an Bedeutung, bei denen es darum geht, durch die Beeinflussung gesellschaftlicher und speziell politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen Wettbewerbsnachteile zu vermeiden oder sogar Wettbewerbsvorteile zu erzielen und langfristig zu sichern. Schließlich müssen u.a. soziale Sensibilität, offene und pluralistische Unternehmenskulturen, visionäre Fähigkeiten und kommunikative Kompetenz als wichtige strategische Erfolgspotentiale eingestuft werden.

Über die skizzierten Reorientierungen hinaus muß eine kritische Überprüfung und Revision der Unternehmensphilosophie bis zu jenen Überzeugungen, Sichtweisen, Wert-, Denk- und Gefühlshaltungen vorstoßen, aus denen sich das "Weltverständnis" der Unternehmensmitglieder rekrutiert und die als zentrale Hintergrundvariable die Ausprägung der Unternehmensphilosophie wesentlich beeinflussen. Stößt man nicht bis zu diesem harten, im Bewußtsein der jeweiligen Manager fest verankerten Kern an Hintergrundüberzeugungen und Basiswerten vor, besteht die Gefahr, daß eine Reorientierung der Unternehmensphilosophie lediglich oberflächlich aufgesetzt wird und mithin nicht jene Wirkungen zeitigt, die man sich als Antwort auf die sich neu stellenden Herausforderungen erhofft. Wesentliche Elemente eines im Hinblick auf die kritische Auseinandersetzung mit Hintergrundüberzeugungen zu entwickelnden Anforderungsprofils sind in Abbildung 9 aufgelistet.



Basisleitmaximen einer gesellschaftsorientierten Unternehmensphilosophie - eine Auswahl	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offenheit und aktiv innovative Haltung gegenüber neuen Entwicklungen und Weltbildern, prinzipielle Bereitschaft, neue und ggf. auch unorthodoxe Wege zu gehen</li> <li>• Verantwortungsethische Grundhaltung und neues Fortschrittsdenken (z.B. vom quantitativen zum qualitativen Wachstumsdenken, Wille, einen Fortschritt in der Befriedigung der Bedürfnisse aller von den unternehmerischen Entscheidungen betroffenen Partnern zu erzielen)</li> <li>• Problemsensibilität und Komplexitätsbejahung statt Problemverdrängung oder überzogener -vereinfachung</li> <li>• Konfliktbejahendes Demokratieverständnis (Anerkennung eines "Grundrechtes auf Dissens"), pluralistische Interessen- und Werteorientierung sowie prinzipielle Dialog- und Kompromißbereitschaft</li> <li>• ganzheitliches und langfristiges Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgeschlossenheit gegenüber dem Wandel und Gespür für Folgewirkungen: vom statischen Strukturdenken zum dynamischen Prozeßdenken</li> <li>• Lernbessenheit und Bereitschaft zur Selbstkritik, bis hin zur einer "Fundamentalkritik", die auch vor traditionsgeladenen "heiligen Kühen" nicht Halt macht</li> <li>• Gespür für erforderliche Gratwanderungen (z.B. Risikobewußtsein zwischen Experimentierfreudigkeit und der Orientierung am Vorsichtsprinzip): vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch-Denken</li> <li>• Abkehr vom Rationalitätsmythos, der Macher- und Beherrschbarkeitsideologie, Relativierung des kurzichtigen Zahlen- bzw. Faktendenkens zugunsten der Beachtung "weicher Daten" bzw. sog. "schwacher Signale", Förderung intuitiver Fähigkeiten und Aufwertung "weicher" Managementsysteme</li> </ul>

Abb. 9: Basisleitmaximen einer gesellschaftsorientierten Unternehmensphilosophie

In allen der genannten Bereiche einer kritischen Überprüfung und ggf. Revision der Unternehmensphilosophie sollte m.E. der PR-Abteilung künftig eine zentrale Funktion zukommen. Grundsätzlich bedürfen so etwa die Neubestimmung der Position in Markt und Gesellschaft, eine ganzheitliche Geschäftsdefinition, eine Neubewertung der Ansätze hinsichtlich eines effizienten Management und sowie der Haltung gegenüber verschiedenen Austauschpartnern einer Intensivierung des Dialogs mit der internen und externen Öffentlichkeit. PR-Abteilungen sollten hier eine Impulsgeber-, Gestaltungs-, Koordinations- und Controllingfunktion übernehmen, in dem u.a.

- Umdenkungsprozesse im Unternehmen auf der Basis sachorientierter Früherkennungsinformationen ausgelöst werden und notfalls die Unternehmensführung hartnäckig "wachgerüttelt" wird,
- am Entwurf tragfähiger Visionen hinsichtlich einer zukunftsgerichteten Unternehmensentwicklung inhaltlich mitgewirkt wird,
- effiziente Konzepte des Dialogs mit der internen und externen Öffentlichkeit in Kooperation mit Experten aus anderen Bereichen entworfen werden und deren zielorientierte Umsetzung vorangetrieben und überwacht wird (z.B. Bürger-, Kunden- und Mitarbeiterforen, Ethik-Kommunissionen, Hintegrundgespräche mit Politikern, Mitantbiatern sowie umwelt- und verbraucherpolitischen Institutionen),



- Abweichungen von einer neu formulierten Unternehmensphilosophie sorgfältig registriert, hinterfragt und dann ggf. stigmatisiert oder als Ausgangspunkt für eine neue Runde der Revision der Unternehmensphilosophie herangezogen werden.

Bevor einzelne PR-Abteilungen und insbesondere PR-Chefs derartige Aufgaben wahrnehmen können, bedarf es zumeist nicht nur einer erheblichen Verbesserung der unternehmensinternen Position, sondern zunächst vor allem einer höheren Managementqualifikation. Managementqualifikation bezieht sich hier insbesondere auch darauf, daß man in den Kategorien einer ebenso betriebswirtschaftlich wie gesellschaftlich effizienten Unternehmensführung zu denken und handeln in der Lage ist. Liegt eine entsprechende Qualifikation vor, ist es in der Regel kaum ein Problem, sich als PR-Abteilung innerhalb des Unternehmens durchzusetzen. Klafft indessen zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine beträchtliche Lücke, so besteht mittel- und langfristig kaum eine Durchsetzungschance. Unternehmen, die letztlich angesichts neuer Herausforderungen einen effizienten gesellschaftsorientierten Managementkurs einschlagen müssen, sind freilich gut beraten, für eine exzellente personelle Besetzung ihrer PR-Abteilung Sorge zu tragen.

Selbst dann, wenn innerhalb eines Unternehmens optimale Bedingungen für ein umfassendes Engagement der PR-Abteilung vorliegen, ist allerdings zu beachten, daß zielorientierte Bewältigung der zuvor skizzierten Aufgaben im Rahmen einer kritischen Überprüfung und Revision der Unternehmensphilosophie ein hohes Maß an Pluralismus voraussetzt. Es gilt, innerhalb des Unternehmens alle Bereiche zur Mitwirkung zu führen. Dies muß im Rahmen der Entwicklung eines neuen PR-Rollenverständnisses dringend Beachtung finden. Bereitschaft und Fähigkeit zum Dialog und zur intensiven Kooperation hat hier ein zentrales Merkmal künftiger PR-Manager zu bilden.

#### **5.2.2.2. Identitätsgestaltung und -vermittlung im Innenverhältnis als Problemfeld**

Der Versuch einer systematischen Kanalisierung der Unternehmenskultur steht im Zentrum der Identitätsgestaltung im Innenverhältnis. Im Kern geht es hierbei um die Gestaltung oder zumindest Beeinflussung der harten Infrastruktur (Organisationsstruktur, Managementsysteme, formale Beurteilungs- und Entlohnungssysteme, Architektur etc.) sowie der weichen Infrastruktur eines Unternehmens (z.B. informale Strukturen und Informationssysteme, Mythen, Riten und Verhaltens-



routinen).

Ein solches "**Kulturmanagement**" kann entweder auf direktem oder indirektem Wege erfolgen. Wird bspw. eine Kanalisierung der Unternehmenskultur im Sinne einer stärkeren Akzentuierung der Kostenorientierung angestrebt, so könnte sich eine direkte Einflußnahme etwa darin konkretisieren, daß schärfere Kostenkontrollen eingeführt, Budgetkürzungen vorgenommen, die Einflußmöglichkeiten der Controllingabteilung durch eine Änderung der Aufbau- und Ablaufstruktur wesentlich erhöht werden. Als indirekte oder "weiche" Maßnahmen wäre demgegenüber der Versuch zu werten, Kostenorientierung in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter durch die schriftliche Formulierung von Unternehmensgrundsätzen, durch Vorbildverhalten, durch gezielte Belobigungen u.ä.m. zu verankern.

Greifen wir die schriftliche Formulierung von Unternehmensgrundsätzen als Maßnahme der Identitätsgestaltung heraus, so fällt unmittelbar auf, daß sich die beiden Aufgabenbereiche "Identitätsgestaltung und -vermittlung" im Innenverhältnis - zumindest hinsichtlich der zum Einsatz gelangenden Maßnahmenprogramme - kaum scharf voneinander trennen lassen. Denn: Die schriftliche Formulierung von Unternehmensgrundsätzen dient freilich zugleich auch der Identitätsvermittlung.

Dieser Zusammenhang gilt prinzipiell auch mit Blick auf alle anderen Maßnahmenprogramme, die wir zuvor im Zusammenhang mit der Identitätsgestaltung angesprochen hatten. So werden bspw. gerade auch über verschiedene direkte Maßnahmen eines Kulturmanagement (Reorganisation, Einführung von Controllingsystemen etc.) wesentliche Elemente der Unternehmensidentität vermittelt, und zwar vor allem über deren symbolische Bedeutung. Der Unterschied zwischen Identitätsvermittlung und -gestaltung liegt nun allerdings in der differierenden Zielrichtung: Vermittlung der bestehenden Identität vs. Veränderung der bestehenden Identität. Bei letzterem spielt zwar die Vermittlung eines zukunftssträchtigen Identitätsentwurfs eine nicht unerhebliche Rolle, im Mittelpunkt steht jedoch die Schaffung von Voraussetzungen innerhalb der gesamten Unternehmenskultur, um die angestrebte Identität auch tatsächlich erreichen zu können.



- **Ausgewählte Ansatzpunkte der Identitätsgestaltung und -vermittlung im Innenverhältnis und die Rolle der PR-Abteilung**

Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft stellt zunächst insbesondere dann einen entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor künftiger PR-Arbeit dar, wenn es um die Identitätsgestaltung und -vermittlung im Innenverhältnis geht. Zu beachten ist im vorliegenden Zusammenhang vor allem, daß es im Rahmen einer CI-Strategie nicht allein darum geht, die Hinwendung zu einer gesellschaftsorientierten Unternehmensphilosophie in Gestalt einiger markanter Unternehmensgrundsätze schriftlich niederzulegen und diese den Mitarbeitern in Gestalt irgendwelcher Broschüren an die Hand zu geben. Sicher darf die mobilisierende Kraft von Unternehmensgrundsätzen und speziell einer tragfähigen Unternehmensvision nicht unterschätzt werden - insbesondere dann, wenn einige zentrale Anforderungen an die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen Beachtung finden, wie sie in Abbildung 10 aufgezeigt sind.

Bei näherer Betrachtung ist jedoch immer wieder festzustellen, daß sich Unternehmensvisionen und -grundsätze zumindest dann als "Pulverfässer" entpuppen, wenn keine Unternehmenskultur vorliegt, die einen fruchtbaren Boden für die Verwirklichung der erzeugten Aufbruchstimmung bereitet.

Bevor Unternehmensvisionen und -grundsätze vollmundig formuliert werden, gilt es, für eine tragfähige Ausformung der Unternehmenskultur Sorge zu tragen. Zumindest aber sollten deutliche Signale dahingehend zu registrieren sein, daß ein Aufbruch nicht nur auf der verbal-ideellen Ebene erfolgt, sondern insofern ernst gemeint ist, als bis hin zu den Managementsystemen (Informations- und Controllingsysteme, Beurteilungs- und Entlohnungssysteme) und aufbau- sowie ablauforganisatorischen Regelungen entsprechend förderliche Veränderungen erfolgreich eingeleitet werden. Will man etwa, daß ein sozial und ökologisch verantwortlicher Unternehmenskurs eingeschlagen wird, reicht es nicht aus, den unter Profitdruck stehenden Managern etwas von Verantwortung und der Bedeutung der kritischen Öffentlichkeit "ins Ohr zu säuseln", sondern es müssen bspw. die Beurteilungs- und Entlohnungssysteme im entsprechenden Sinne einer Änderung unterzogen werden.



### Anforderungen an die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen

- Sind die Grundsätze vom und im Unternehmen selbst erarbeitet worden, oder handelt es sich um eine unternehmensexterne - etwa von Beratern fertig präsentierte oder von Vorbildern übernommene - Konzeption? (a, b, e) Im zweiten Fall erhöht sich die Gefahr, daß die Grundsätze kein realistisches Bild des Unternehmens zeichnen, dessen Identitätsentwurf unzureichend wiedergeben und damit u.U. unverbindliche Lippenbekenntnisse bleiben; zudem ist mit Widerstand bei der internen Umsetzung zu rechnen.
- Sind bei der Erarbeitung der Grundsätze die Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen ausreichend beteiligt worden? Bei der vorherrschenden Top-down-Vorgehensweise ergeben sich u.U. die oben beschriebenen Probleme (a, b, e). Eine Top-down-Vorgehensweise kann allerdings dann angezeigt sein, wenn es darum geht, zukunftsgerichtete Visionen zu entwickeln. Hierbei ist zunächst jedoch lediglich ein "Identitätsentwurf" vorzulegen, der dann unternehmensintern zur Diskussion gestellt wird.
- Partizipation allein genügt nicht: Stellen die Grundsätze Grundsätze der Unternehmensleitung oder des Unternehmens dar, d.h. bilden die Unternehmensgrundsätze einen Kompromiß relevanter Interessengruppen innerhalb des Unternehmens? Kompromisse dürfen hier allerdings nicht dazu führen, daß die Unternehmensgrundsätze zu inhaltsleeren Worthülsen werden, die letztlich nur dedhalb akzeptiert werden, weil sie nichts aussagen, nichts verbieten.
- Sind die Grundsätze hinreichend konkret und vollständig? Werden z.B. die wichtigsten erfolgsbestimmenden Faktoren erfaßt? (a) Wird die spezifische Kompetenz des Unternehmens herausgestellt? (e) Werden funktions- und abteilungsspezifische Richtlinienpakete abgeleitet?
- Akzeptiert die Unternehmensleitung die erstellten Grundsätze und handelt danach? Wie steht es generell um die Glaubwürdigkeit der Grundsätze: Inwieweit könnten z.B. Mitarbeiter oder die Öffentlichkeit Widersprüche zwischen postulierten Grundsätzen und faktischem Unternehmensverhalten bzw. vorliegender Unternehmensrealität wirksam anprangern? (a, c)
- Berücksichtigen die Unternehmensgrundsätze einerseits die vorhandene Unternehmenskultur, oder stellen sie einen Bruch mit der Tradition, den Werten und Normen des Unternehmens dar? Sind die Grundsätze andererseits ausreichend zukunftsbezogen, bringen sie eine "realisierbare Utopie" zum Ausdruck (e), oder stellen sie im wesentlichen eine Ansammlung vorwiegend traditionsorientierter "heiliger Kühe" dar? Wird insgesamt also der Herausforderung einer Gratwanderung zwischen Veränderung, Neugestaltung und der Erhaltung von Bewährtem konsequent Rechnung getragen?
- Sind die Unternehmensgrundsätze hinreichend umweltorientiert, d.h. beschreiben sie eine gesellschaftspolitische Konzeption des Unternehmens, enthalten sie Aussagen über die Beziehungen zu wichtigen externen Interessengruppen, denen das Unternehmen gegenübersteht? Ist das Bild, das von diesen Beziehungen gezeichnet wird, realistisch?
- Enthalten die Grundsätze Aussagen darüber, wie unterschiedliche externe Erwartungen auszubalancieren und mit den eigenen Zielen kompromißorientiert in Einklang zu bringen sind, oder werden die Adressatengruppen lediglich isoliert behandelt? (a)
- Enthalten die Grundsätze auch "heiße Eisen" (z.B. Stellenwert der Gewinnorientierung, Einstellungen und Verhaltensweisen im Feld der Übernahme sozialer Verantwortung)? (c, d) Werden derartige Fragen hinreichend konkret angesprochen, oder verbirgt man sich hinter harmonieorientierten inhaltslosen Worthülsen? Werden Konflikte verdeutlicht und Ansatzpunkte zu ihrer Handhabung aufgezeigt?
- Sind die allgemeinen Unternehmensgrundsätze und die daraus abgeleiteten funktions- und abteilungsspezifischen Richtlinienpakete für die jeweils angesprochenen Mitarbeiter verständlich formuliert und hinreichend attraktiv gemacht? (a) Wurde auf eine systematische, langfristig angelegte interne Diffusion und Akzeptanz der Unternehmensgrundsätze geachtet, d.h. wurde ein hinreichend großer Teil der Mitarbeiter zu Trägern der Grundsätze? (a, b) Werden die Unternehmensgrundsätze also tatsächlich gelebt?
- Ist sichergestellt, daß die Grundsätze und speziellen Richtlinienpakete angesichts veränderter externer und interner Bedingungen noch angemessen sind? Wird also darauf geachtet, daß die Grundsätze in sinnvollen (d.h. nicht zu kurzen) Abständen an die Unternehmensentwicklung und Umweltveränderung angepaßt werden? Werden, um die Unternehmensgrundsätze nicht in zu kurzen Abständen anpassen zu müssen, bei ihrer Formulierung langfristige Herausforderungen berücksichtigt?

(a) vgl. Gabele, 1982, S. 192 - 197; (b) vgl. Gabele/Kreischmer, 1983, S. 723 - 726; (c) vgl. Birkigt/Stadler, 1980, S. 31; (d) vgl. Kubicek, 1984, S. 12 - 16, 21 - 25; (e) vgl. Jugel/Wiedmann/Kreutzer, 1987; Kreutzer/Jugel/Wiedmann, 1986  
Wiedmann/Jugel, 1987; Wiedmann, 1984, 1986

Abb. 10: Einige generelle Anforderungen an die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen



Insgesamt wird deutlich, daß eine umfassende Planung, Steuerung und Entwicklung von Unternehmenskulturen erforderlich wird, um einen auf der Ebene der Unternehmensphilosophie fixierten gesellschaftsorientierten Kurs tatsächlich umsetzen bzw. das Denken und Handeln im Unternehmen in die richtige Richtung lenken zu können. Einen Einblick in die Grundstruktur eines umfassenden "Kulturmanagement" vermittelt Abbildung 11.

Im Kontext eines umfassenden Kulturmanagement wird erkennbar, daß die interne Öffentlichkeitsarbeit künftig weit über die klassische interne Kommunikation bzw. Beziehungspflege hinauszugehen hat und in ein strategisches Planungskonzept einzubetten ist. In diesem Sinne sollte auch die in jüngerer Zeit gehandelte Worthülse der integrierten Kommunikation mit zusätzlichem Inhalt gefüllt werden. Es geht nämlich nicht allein darum, verschiedene Kommunikationsinstrumente kombiniert zum Einsatz zu bringen und dabei ein einheitliches formales Gestaltungsraster zu verwenden. Vielmehr kommt es zugleich darauf an, Kommunikation (hier speziell: interne Kommunikation) in ein ganzheitlich angelegtes Managementkonzept zu integrieren und mit dem gezielten Einsatz von Managementsystemen, Ansätzen der Personalführung und Organisationsgestaltung etc. zu verzahnen. Von diesem Ansatz ist die Praxis interner Öffentlichkeitsarbeit in aller Regel noch sehr weit entfernt.

Zu beachten ist, daß ein umfassendes Kulturmanagement auch in Zukunft weit über die PR-Funktion hinausgehen wird und es zudem prinzipiell unsinnig wäre, ein solches Kulturmanagement wesentlich allein in die Hände einer PR-Abteilung legen zu wollen. Allerdings sollte die PR-Abteilung wiederum - ähnlich wie zuvor im Rahmen der Identitätsfindung - eine wichtige Impulsgeber-, Gestaltungs-, und Controllingfunktion übernehmen, in dem bspw.

- (Früherkennungs-)Informationen über die unterschiedlichsten Prozesse des gesellschaftlichen Wandels sowie die dadurch wesentlich beeinflussten Bedürfnisse, Erwartungen und Forderungen der internen und externen Öffentlichkeit in ein geeignetes Management-Informationssystem eingespeist werden,
- an der Erarbeitung zentraler Anforderungen an die Kanalisierung der Unternehmenskultur im Lichte einer angestrebten Vision und in Kenntnis gesellschaftlich relevanter Strömungen aktiv mitgewirkt wird,



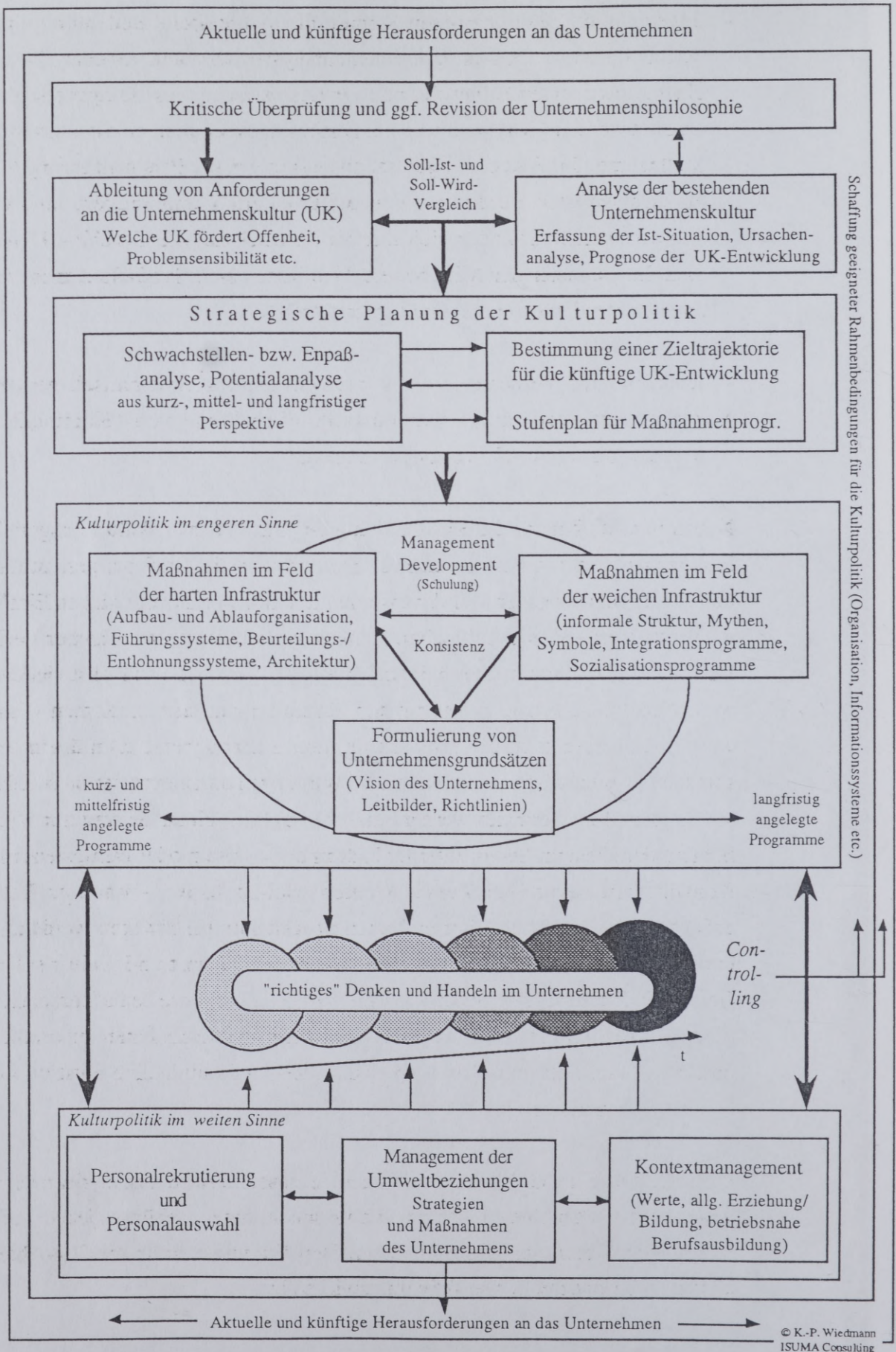


Abb. 11: Grundstruktur eines strategisch ausgerichteten Kulturmanagement



- basierend auf semiologischen Studien die symbolische Bedeutung einzelner Maßnahmen eines Kulturmanagement analysiert wird und vor dem Hintergrund einer konsequenten Folgenabschätzung (Assessment) Gestaltungsvorschläge erarbeitet werden (Was wird z.B. mit bestimmten architektonischen Maßnahmen, Maßnahmen im Feld der Organisationsgestaltung, der Personalführung letztlich an Grundwerten gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert und welche Auswirkungen verbinden sich hiermit im Blick auf die Gefühls-, Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeiter? Wie lassen sich Symbole setzen, die den angestrebten Unternehmenskurs unterstützen?),
- Konzepte zur Verbesserung des internen Dialogs systematisch geplant und konsequent verwirklicht werden (z.B. Einrichtung von "Kummerkästen", Moderation von Konfrontationssitzungen).

Neben unmittelbar auf die Kanalisierung der Unternehmenskultur ausgerichteten Maßnahmen (Kulturpolitik im engeren Sinne) übt freilich auch der gesamte Auftritt des Unternehmens gegenüber der externen Öffentlichkeit wesentlichen Einfluß auf die Entfaltung eines spezifischen Selbstverständnisses, spezifischer Gefühls-, Denk- und Handlungsmuster bei den Mitarbeitern aus. Alle zunächst vielleicht im wesentlichen nach außen gerichteten Kommunikationsmaßnahmen (Produktwerbung, Messeauftritte, Presseberichte, Imagekampagnen etc.) müssen dementsprechend systematisch auf deren interne Wirkungen durchleuchtet und so inhaltlich sowie formal ausgerichtet werden, daß sie zugleich einen Beitrag zur Verwirklichung der Ziele im Sektor interner Kulturpolitik leisten oder wenigstens nicht in Konflikt mit derartigen Zielen geraten. Sollen bspw. - um nur Letzteres aufzugreifen - die Mitarbeiter auf einen Sparkurs eingeschworen werden, stehen üppig angelegte Programme eines Sponsoring von Kunst und Kultur solange in Gefahr die Erreichung des gesteckten Ziels zu gefährden, wie den Mitarbeitern nicht glaubhaft versichert werden kann, daß sich derartige Maßnahmen außerordentlich positiv auf den ökonomischen Erfolg auswirken und mithin eine positive Kosten-Nutzen-Bilanz aufweisen.

Die im Lichte einer CI-Strategie zu fordernde, sensible Abstimmung der nach außen und nach innen gerichteten Kommunikationsmaßnahmen, gehört zu jenen Aufgaben integrierter Kommunikation, an deren Bewältigung gerade die PR-Abteilung künftig in besonderer Weise aktiv mitzuwirken hat.



## • Grundlagen eines erweiterten Verständnisses der Marketingkommunikation

In der Berücksichtigung der symbolischen Bedeutung, die z.B. allen unternehmeninternen Maßnahmen und ferner etwa auch der Architektur der Firmengebäude, dem Design der Produktionsanlagen o.ä. zukommt, konkretisiert sich ein - im Vergleich zur klassischen Marketingsichtweise - doch erheblich erweitertes Verständnis von Kommunikation. Dieses erweiterte Verständnis stellt eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen strategisch angelegter Marketingkommunikation dar. Dies zum einen deshalb, weil nunmehr ein erheblich **breiteres Spektrum an "Kommunikationsinstrumenten"** ausgeschöpft werden kann, um relevante Kommunikationsziele zu verwirklichen. Ein selbst im Vergleich zum sog. CI-Mix breiteres Spektrum liegt hier insofern vor, als zusätzlich zu den dort berücksichtigten Instrumenten etwa auch Organisationsstrukturen, Managementsysteme etc. in ihrer kommunikativen Bedeutung gewürdigt werden.

Zum anderen kommt hinzu, daß der Blick für ein umfassendes **"Kommunikations-Assessment"** geschärft wird und mithin u.U. jene nicht-intendierten Kommunikationswirkungen vermieden werden können, die einen ungünstigen Einfluß auf die Verwirklichung der Unternehmensziele ausüben. Konkret läßt sich hier vor allem eine Brücke zur Forderung nach Konsistenz, Stimmigkeit, Kompatibilität schlagen: So mag bspw. das Ziel, mit Hilfe von "Sparappellen", der Formulierung entsprechender Unternehmensgrundsätze, der Einführung von Kontrollsystemen usw. die Kostenorientierung bei allen Mitarbeitern zu erhöhen, deshalb nicht erreicht werden, weil in anderen Sektoren eine ganz andere Sprache gesprochen wird (Neuausstattung der Führungskräfte mit Luxusfahrzeugen, aufwendige Innenarchitektur, nachhaltige Förderung von Kunst und Kultur).

## • Sinnvermittlung als zentrale Aufgabe interner Kommunikation

Die Forderung nach Konsistenz, Stimmigkeit, Kompatibilität darf nun allerdings nicht dahingehend fehlinterpretiert werden, daß dann, wenn bspw. die Losung einer Erhöhung der Kostenorientierung herausgegeben wurde, nunmehr in allen Bereichen "geknausert" werden muß. Im Zuge der internen Kommunikation kommt es vielmehr darauf an, zwischen prima facie widersprüchlichen Handlungsmustern eine Kompatibilität herzustellen. Gelingt es bspw., die Mitarbeiterschaft davon zu überzeugen, daß aufwendige Innenarchitektur und großzügiges Sponsoring imagebildende Maßnahmen darstellen, die in letzter Konsequenz zur Erhöhung der



Erträge beitragen und damit den Kostendruck reduzieren, ist der Forderung nach Stimmigkeit oder Kompatibilität genügend Rechnung getragen. Ob und ggf. inwieweit eine solche Variante der "**Sinnvermittlung**" Aussicht auf Erfolg hat, hängt u.a. allerdings wiederum von den Identitätswahrnehmungen der Mitarbeiter ab.

Gehört es bspw. seit jeher zur Identität des Unternehmens, daß von Seiten des Management jeweils sich im Nachhinein als fadenscheinig erweisende Argumente benutzt werden, um persönliche Vorteile zu erlangen, und ist die Begeisterung der Führungsmannschaft für Kunst und Kultur bekannt, ist in unserem Beispiel wohl kaum mit einem Erfolg zu rechnen. Eine völlig andere Situation liegt hingegen dann vor, wenn Offenheit und Ehrlichkeit, Professionalität im Umgang mit Kunden, Bescheidenheit und vielleicht sogar noch "Kunst- und Kulturbanausentum" zentrale Merkmale der stark durch die Führungsmannschaft geprägten Unternehmensidentität bilden.

Im Lichte der beiden Beispiele ist unschwer zu erkennen, daß die jeweils spezifische Unternehmensidentität einen wesentlichen Kontextfaktor darstellt, der in nicht unbeträchtlichem Umfang mit über den Erfolg oder Mißerfolg einzelner Programme der internen Kommunikation mitbestimmt.

#### • **Vermittlung der Position in Markt und Gesellschaft**

Entsprechend unserer Nomenklatur hebt das Konstrukt der Unternehmensidentität nicht nur auf die internen Verhältnisse ab, sondern reflektiert vielmehr auch die unterschiedlichen Identitätserwartungen, das Image, das die Austauschpartner von dem betreffenden Unternehmen haben, oder ganz generell die Position des Unternehmens in Markt und Gesellschaft. Die Vermittlung der vielfältigen Facetten dieses Teils der Unternehmenswirklichkeit im Innenverhältnis, stellt eine zentrale Herausforderung an eine effiziente Marketingkommunikation dar. Auch hier greifen Identitätsvermittlung und -gestaltung wiederum insofern eng ineinander, als sich aus der Wahrnehmung und Interpretation der Position des Unternehmens in Markt und Gesellschaft wichtige Impulse für die Kanalisierung der Unternehmenskultur ergeben können.

Werden den Mitarbeitern der unterschiedlichsten Bereiche die verschiedenen Herausforderungen plastisch vor Augen geführt, vor denen das Unternehmen etwa angesichts des Wandels von Verkäufer- zu Käufermärkten, den sich ständig



verschärfenden Wettbewerbsbedingungen sowie des erheblichen Machtzuwachses verbraucherpoltischer Institutionen steht, so dürften sich über das hierdurch geschärfte Problembewußtsein im Blick auf eine Veränderung der Unternehmenskultur durchaus Prozesse der Selbstorganisation auslösen lassen, die auf eine höhere Kunden-, Wettbewerbs- und Kostenorientierung hinauslaufen. Zu denken ist etwa daran, daß bspw. Mitarbeiter in "marktfernen" Abteilungen ein besseres Verständnis für die Gesamtzusammenhänge und insbesondere für die Gefühls-, Denk- und Handlungsmuster der Mitarbeiter in "marktnahen" Abteilungen entwickeln und sich auf dieser Basis dann u.U. sehr viel aufgeschlossener und kooperativer zeigen. Hierdurch ließe sich die Ablauforganisation im Unternehmen sicherlich nachhaltiger beeinflussen, als z.B. durch schriftlich fixierte Unternehmensgrundsätze oder auf Kooperation getrimmte Stellenbeschreibungen, die sich in irgendwelchen Organisationshandbüchern finden.

Die Vermittlung der Position in Markt und Gesellschaft sollte sich freilich nicht allein im Halten von (Festtags-)Ansprachen, Verteilen von Broschüren und Veröffentlichen entsprechender Beiträgen in Mitarbeiterzeitschriften erschöpfen. Im Gegensatz dazu ist vielmehr dafür Sorge tragen, daß persönliche Kontakte zwischen den Mitgliedern marktnaher und -ferner Abteilungen (z.B. Visitors-Programme, regelmäßige Meetings, Patenkonzept, umfassende Trainee-Programme, job rotation) aber auch zwischen den Mitgliedern marktferner Abteilungen und den Partnern im markt- und gesellschaftlichen Umfeld (Kunden- und Bürgerforen, Außendienstbegleitung etc.) geschaffen werden, um als Instrument der Identitäts- und speziell Sinnvermittlung den persönlichen Dialog nutzen können.

In Anbetracht der vielfältigen Chancen, die sich aus der konsequenten und umfassenden Vermittlung der Position in Markt und Gesellschaft hinsichtlich einer Verbesserung des Problemverständnisses und Mitdenkens der Mitarbeiter, der Abteilungskoordination etc. ergeben, überrascht es schon ein wenig, daß in zahlreichen Unternehmen entsprechende Ansätze einer umfassenden Identitätsvermittlung viel zu kurz greifen. Hält sich hier die Überraschung noch etwas in Grenzen, so ist es demgegenüber völlig unverständlich, daß es die Marketingwissenschaft bislang doch weitgehend versäumt hat, sich dem Themenfeld der internen Marketingkommunikation mit Verve zu widmen.

Wird Marketing als Konzept propagiert, bei dem die systematisch zielorientierte Führung des gesamten Unternehmens von den Märkten bzw. der gesamten Umwelt her und auf diese hin im Mittelpunkt stehen soll, kommt man nicht umhin, die



innerorganisatorisch notwendigen Voraussetzungen zu bedenken und geeignete Gestaltungsvorschläge zu deren Schaffung vorzulegen.

- **Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor**

Nicht nur der durch das CI-Konzept vorstrukturierte Orientierungsrahmen ist als erfolgsbestimmende Basis der Marketingkommunikation zu begreifen, sondern auch die jeweils in spezifischer Weise ausgeprägte Identität eines Unternehmens. Gilt das Unternehmen in der Öffentlichkeit als besonders kompetent, fortschrittlich und modern, fällt es bspw. sehr viel leichter, bei den Mitarbeitern ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen zu bewirken und diese auf eine mutige Zukunftsvision einzuschwören. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß die Selbstdarstellung des Unternehmens im Außenverhältnis zugleich eine wichtige Maßnahme der Mitarbeiterkommunikation darstellt.

Entscheidend ist ferner, in welcher Weise sich die Unternehmensidentität in der Unternehmenskultur manifestiert und von den Mitarbeitern erlebt wird. Wurden bislang Informationen in erster Linie als Herrschaftswissen begriffen und entsprechend eingesetzt, lassen sich Programme umfassender Information und Aufklärung im betreffenden Unternehmen schwerlich realisieren. Darüber hinaus be- oder verhindern ein bürokratisches Selbstverständnis, autoritäre Führungsstrukturen o.ä. etwa eine dialogorientierte, offene Kommunikation.

- **Skizze eines CI-Gesamtprozesses und Hinweise zur Gestaltung einer tragfähigen organisationalen Verankerung der CI-Politik**

Die Art und Weise wie der Prozeß der Identitätsgestaltung und -vermittlung im Innenverhältnis ausgestaltet wird, ist freilich den jeweiligen unternehmensspezifischen Besonderheiten anzupassen. Zu berücksichtigen sind bspw. folgende Fragen: Vor welche neuen Herausforderungen sieht sich das betreffende Unternehmen gestellt? Inwieweit liegt eine strategische Planung vor, im Rahmen derer Szenario-Analysen durchgeführt und alternative Strategiekonzepte erarbeitet wurden? Wie stark sind die Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen in den Prozeß der strategischen Planung integriert? Welche zentralen Merkmale weist die bestehende Unternehmenskultur auf? Welche Organisationsstruktur liegt vor? Wie ist es um die Managementfähigkeiten innerhalb des Unternehmens bestellt?

Vor dem Hintergrund spezifischer situativer Bedingungen haben wir jüngst etwa



bei der Mannheimer Versorgungs- und Verkehrsgesellschaft m.b.H. (MVV) im Auftrag der Geschäftsführung einen CI-Prozeß eingeleitet, dessen Ablaufstruktur in Abbildung 12 skizziert ist.

Aufgrund der nicht stark entwickelten strategischen Planung und der geringen Aufmerksamkeit, die hinsichtlich der Beachtung aktueller Herausforderungen (z.B. verschärfte Wettbewerbsbedingungen) insbesondere beim mittleren und unteren Management vorlag, wurde hier bspw. die **Ziel- und Strategieentwicklung als Kernprozeß** eines Identitätsmanagement definiert. Im Rahmen zahlreicher Workshops, in denen aktuelle Herausforderungen sowie Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert und Szenarien hinsichtlich der künftigen Chancen und Risiken erarbeitet wurden, ging und geht es noch immer darum, möglichst alle relevanten Führungskräfte zu sensibilisieren und ein neues Bewußtsein bezüglich eines professionellen Management zu vermitteln (etwa orientiert an der Maxime: "Wir müssen besser, billiger und schneller werden!"). Parallel dazu erfolgt eine Prozeßunterstützung zur Verdeutlichung eines neuen Unternehmenskurses, indem einzelnen Managern etwa bei der Definition, Planung und Realisation konkreter Maßnahmenprojekte geholfen wird. Als Basis für die externe Kommunikation (Werbung und Öffentlichkeitsarbeit) wurde ferner ein Prozeß zur Formulierung eines CD-Handbuches eingeleitet, um eine tragfähige formale Basis zur Gestaltung des Erscheinungsbildes und der Unternehmenskommunikation zu schaffen. Besonders wichtig war und ist schließlich aber der Versuch, eine geeignete CI-Organisation aufzubauen.

Erst im Lichte der in den verschiedenen Teilprozessen gesammelten Erfahrungen sollen dann **Unternehmensgrundsätze** formuliert werden, die dann wiederum die Basis bilden, um die Kultur- und speziell Organisationsentwicklung, die Konkretisierung unterschiedlicher Strategie- und Maßnahmenkonzepte und die Implementierung geeigneter Managementsysteme voranzutreiben.

Wichtig war und ist im vorliegenden Zusammenhang vor allem, daß in Gestalt zahlreicher Workshops und Einzelgespräche eine Kommunikationsplattform angeboten wurde bzw. wird, die das Reifen neuer Einsichten im Dialog untereinander fördert und das Herausbilden eines neuen Bewußtseins unterstützt (bis hin zu der Art und Weise wie man sich mit Problemen auseinandersetzt und auf Kollegen zugeht).



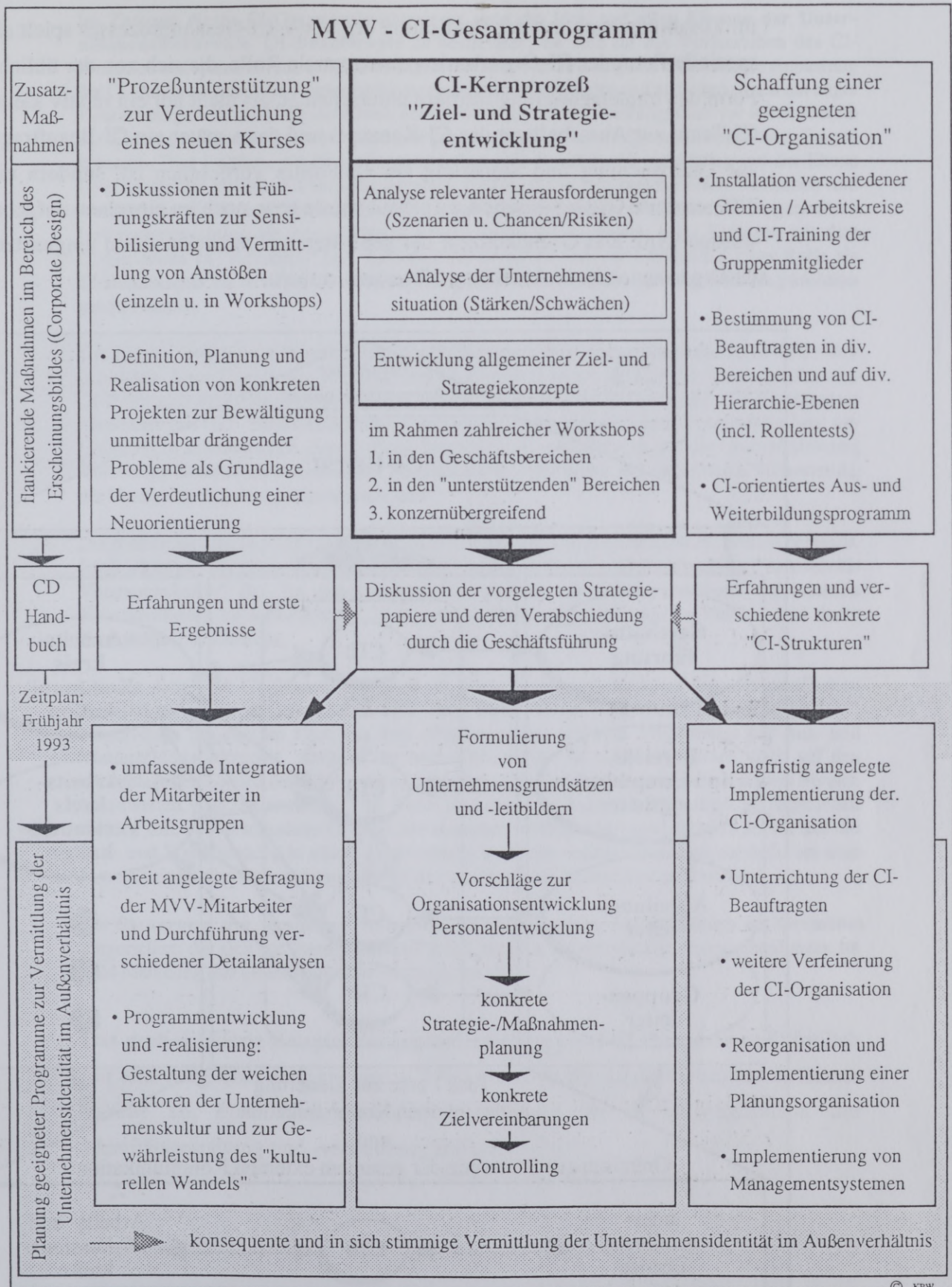


Abb. 12: Skizze eines CI-Gesamtprozesses



Im Zusammenhang mit der Realisation des MVV-CI-Gesamtprozesses spielt eine spezielle Form der CI-Organisation eine zentrale Rolle, die sich von der üblichen Form der Implementierung insofern unterscheidet, als nicht nur ein relativ kleines CI-Team zur Ausarbeitung des CI-Konzepts und dann später ein CI-Beauftragter zur Überwachung und Steuerung der CI-Politik vorgesehen ist, sondern eine differenzierte CI-Organisation aufgebaut wurde bzw. noch im einzelnen aufgebaut werden wird. Das Grundkonzept der geplanten und teilweise schon umgesetzten CI-Organisation ist in Abbildung 13 veranschaulicht.

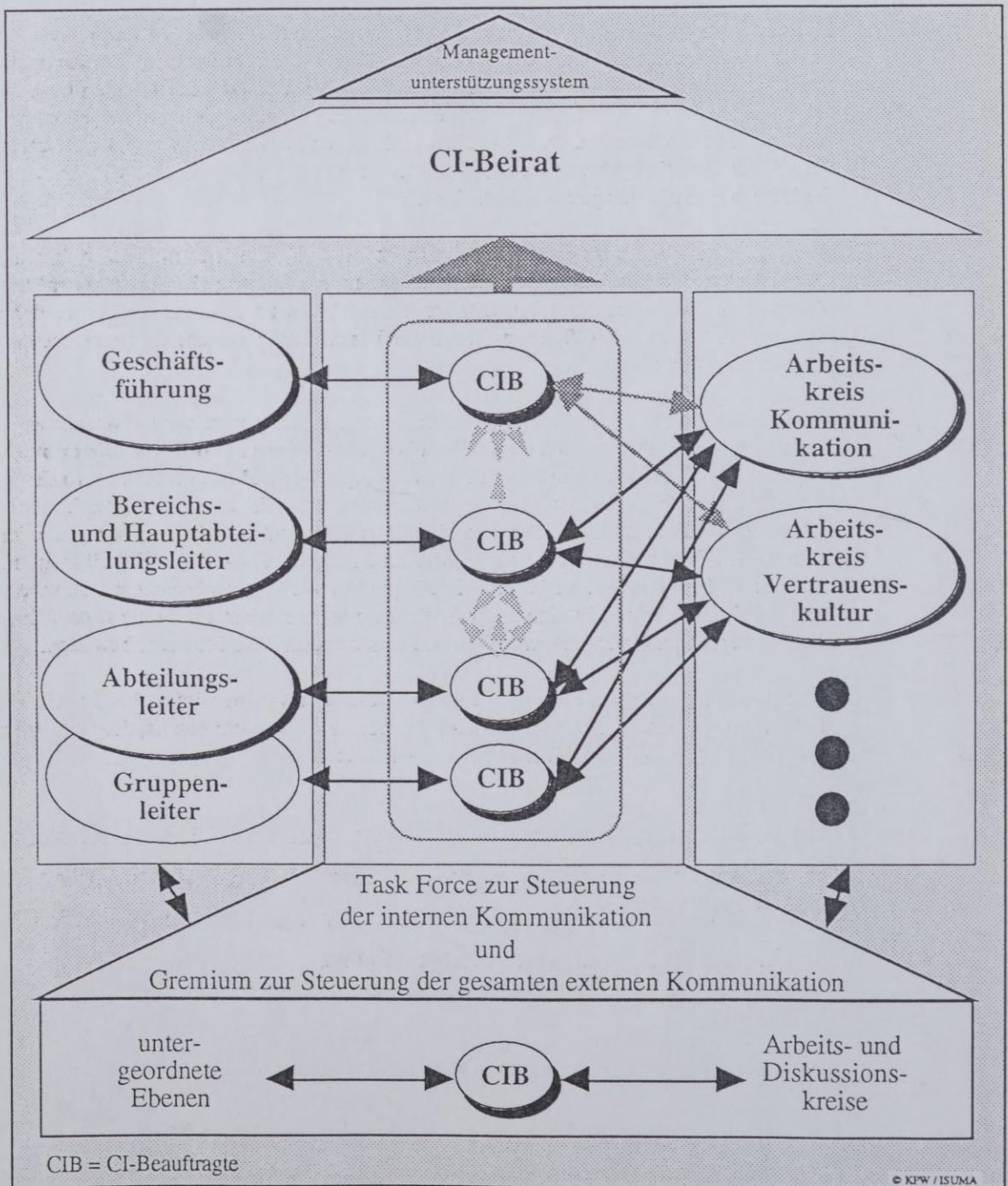


Abb. 13: Grundstruktur der geplanten MVV-CI-Organisation



Im Zentrum dieses CI-Organisationskonzepts steht die Idee, **auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie CI-Beauftragte** zu bestimmen, die sich für das Vorantreiben des CI-Prozesses und später für das CI-Controlling, die weitere Verfeinerung und insbesondere Anpassung der CI-Politik an relevante Herausforderungen verantwortlich fühlen und zwischen denen ein enger Kontakt hergestellt wird. Ab der Ebene der Bereichs- und Hauptabteilungsleiter vor allem aber ab der Ebene der Abteilungsleiter soll dabei gezielt ein "Schneeball-System-Effekt" zum Tragen kommen. Dies insofern, als über die verschiedenen CI-Beauftragten unmittelbar auf der Ebene Gleichgestellter gezielte CI-Impulse gegeben werden, die in den verschiedenen Bereichen und Abteilungen ein Umdenken auslösen und neue Handlungsmuster im Sinne der angestrebten Unternehmensphilosophie hervorbringen sollen. Dabei gilt es, immer mehr Kollegen mit dem CI-Gedanken zu "infizieren" und zur konkreter Mitarbeit und zur Übernahme einer Rolle als CI-Beauftragter zu bewegen. Auf diese Weise sollen die Mechanismen der Selbstorganisation genutzt werden.

Die Mitwirkung im CI-Prozeß wird in verschiedenen **themenspezifischen Arbeitskreisen** gebündelt, deren Etablierung von einzelnen CI-Beauftragten im Rahmen der Sitzungen des sog. CI-Beirates vorgeschlagen werden kann. Der **CI-Beirat** setzt sich aus allen CI-Beauftragten zusammen und tagt - sofern keine außergewöhnlichen Ereignisse vorliegen - zweimal im Jahr, um Erfahrungen auszutauschen, den CI-Halbjahresbericht zu verabschieden und der Geschäftsführung Vorschläge hinsichtlich verschiedener Maßnahmen zu unterbreiten, die zur weiteren Verbesserung der Unternehmenskultur geeignet erscheinen.

Die themenspezifischen Arbeitskreise können sich mit sehr unterschiedlichen Problemen befassen. Zwei wichtige Arbeitskreise stellen etwa der "Arbeitskreis Kommunikation" und der "Arbeitskreis Vertrauenskultur" dar. Im erstgenannten Fall geht es z.B. darum, Probleme der internen Kommunikation zu identifizieren, geeignete Verbesserungsvorschläge zu machen und deren Realisations zu initiieren.

Um die Arbeit der CI-Beauftragten generell sowie in den verschiedenen themenspezifischen Arbeitskreisen zu unterstützen, wird eine **Task Force "interne Kommunikation"** eingerichtet, die sich im Kern aus dem Abteilungsleiter und zwei Mitarbeitern der Aus- und Weiterbildung rekrutiert. Aufgabe der beiden Mitarbeiter ist es dabei zugleich, auch auf den nachgelagerten Ebenen den CI-Prozeß zu implementieren und die Erkenntnisse aus diesem Bereich auszuwerten. Daß die erwähnte Task Force im Sektor der Aus- und Weiterbildung angesiedelt werden soll, hat verschiedene Gründe. Ein besonders wichtiger ist bspw. darin zu sehen, daß die Aus- und Weiterbildung in einem Unternehmen eine sehr wichtige Plattform darstellt, um eine Neuorientierung im Unternehmen und bei den verschiedenen Mitarbeitern zu bewirken.

Zur **Steuerung der gesamten externen Kommunikation** wird schließlich ein **Gremium** eingerichtet, das sich aus verschiedenen Führungskräften zusammensetzt, deren Abteilungen im Feld Marketing und Öffentlichkeitsarbeit engagiert sind.

Das grob skizzierte Beispiel der Implementierung eines CI-Prozesses stellt freilich nur eine mögliche Variante einer CI-Organisation dar. Letztlich kommt es immer darauf an, eine maßgeschneiderte Lösung für die Organisation der Identitätsgestaltung und -vermittlung zu finden.



### 5.2.2.3. Identitätsgestaltung und -vermittlung im Außenverhältnis als Problemfeld

Wird der Blick auf die Außenbeziehungen eines Unternehmens gerichtet, so darf sich eine CI-orientierte Marketingkommunikation auch hier nicht allein auf die Vermittlung der bestehenden und/oder angestrebten Unternehmensidentität konzentrieren, sondern muß parallel dazu der Gestaltung der Unternehmensidentität besondere Aufmerksamkeit schenken. Identitätsgestaltung im Außenverhältnis konkretisiert sich dabei vor allem in dem Versuch, gezielt Einfluß auf die Identitätserwartungen relevanter Austauschpartner zu nehmen, und ist als Ausdruck einer **Beeinflussungs- oder Widerstandsstrategie** zu werten.

Widerstandsstrategien werden hier z.B. dann erforderlich, wenn im Zuge der Tendenz zur Anspruchs-gesellschaft Unternehmen mehr und mehr in die Rolle von "Wohlfahrtsinstitutionen" gedrängt werden sollen oder die vom Unternehmen für die Gesellschaft insgesamt erbrachten Leistungen nicht ausreichend gewürdigt und honoriert werden, weil etwa nur noch Beiträge zur Verbesserung der ökologischen Situation zählen.

#### • Beeinflussung von Identitätserwartungen als Herausforderung

Daß im zuletzt genannten Fall Image-Kampagnen, in denen die Leistungen des Unternehmens in anderen Sektoren herausgestellt werden, nicht aber auf die in der Öffentlichkeit diskutierten Probleme eingegangen wird (vgl. etwa die früheren "Chemie ist..."-Kampagnen), zu kurz greifen, liegt auf der Hand. Bei solchen Ausweich- oder Ablenkungsstrategien braucht man sich nicht zu wundern, daß mit aufwendigen Kampagnen letztlich keine Imageverbesserung, sondern eher eine Imageverschlechterung erzielt wird. Zu fordern sind also ein Anpacken der sich stellenden Probleme und die Verdeutlichung bestehender Konflikte (z.B. zwischen Ökonomie und Ökologie). Entsprechende Gegen- oder Widerstandsstrategien haben dabei um so mehr Aussicht auf Erfolg, wenn - z.B. basierend auf einer gesellschaftlich verantwortbaren Position - bereits schon in der Vergangenheit immer wieder die Bereitschaft signalisiert wurde, Pro- und Contra-Argumente sorgfältig abzuwägen, statt einseitig ökonomische Interessen durchzusetzen zu versuchen. Eine derartige Unternehmensidentität bildet vor allem auch eine fruchtbare Basis, um sich in der Arena öffentlicher Diskussion gegenüber jenen Meinungsbildnern durchzusetzen, die sich durch ein hohes Maß an Wirtschaftsfeindlichkeit auszeichnen und ein verengtes Bild wirtschaftlicher Sachverhalte und



Notwendigkeiten zeichnen.

Zur Gruppe besonders wichtiger **Meinungsbildner** zählen nicht nur Medien, verbraucherpolitische Institutionen oder das Umweltbundesamt, sondern gerade auch jene Teile einer kritischen Öffentlichkeit, die sich in Bürgerinitiativen formiert haben. Ihnen gegenüber gilt es, die Chancen eines vorurteilsfreien Dialogs voll auszuschöpfen. Der hier bei verschiedenen Unternehmen teilweise zu beobachtende **Rückzug in einen gesellschaftspolitischen Schmollwinkel** ist nicht nur **unzweckmäßig**, sondern auch insofern **gefährlich**, als die Arena gesellschaftlicher Diskussion lediglich kampflos den Kritikern überlassen bleibt.

Wenn die bisherigen Versuche verschiedener Unternehmen, den **Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit aufzunehmen**, nicht oder nur von mäßigem Erfolg gekrönt waren, so hat dies seinen Ursprung nicht zuletzt auch darin, daß beide Seiten erst lernen müssen, miteinander umzugehen. Derartige Lernprozesse stellen für Unternehmen insofern eine wichtige **Zukunftsinvestition** dar, als die Erzielung eines gesellschaftlichen Grundkonsens immer mehr zum dominanten Engpaß wirtschaftlichen Handels wird.

Die Beeinflussung öffentlicher Identitätserwartungen kann durchaus auch in eine Richtung verlaufen, bei der die Mobilisierung und ggf. rechtliche Fixierung höherer Ansprüche hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen einer Branche im Zentrum steht. Dies etwa aus dem Blickwinkel eines Unternehmens heraus, das im Vergleich zu anderen Unternehmen einer Branche eine deutlich höhere sozio-ökologische Produkt- und Prozeßqualität zu realisieren vermag und mithin durch den erhöhten öffentlichen Drucks auf die Branche oder gar die Verabschiedung entsprechender gesetzlicher Vorschriften relevante Wettbewerbsvorteile erlangt. Im vorliegenden Zusammenhang kann man von "**kontextbezogenen Wettbewerbsstrategien**" sprechen, die die üblicherweise besonders herausgestellten marktbezogenen Wettbewerbsstrategien (z.B. Kostenführerschaft oder Qualitätsführerschaft) zu ergänzen und zu flankieren haben.

Kontextbezogene Wettbewerbsstrategien erlangen insbesondere im Kontext des sich ständig weiter verschärfenden internationalen Wettbewerbs einen zentralen Stellenwert als Element einer strategisch ausgerichteten Identitätspolitik. Die **Beeinflussung gesellschaftlicher und speziell politisch-rechtlicher Rahmenbedingungen** hat hier darauf ausgerichtet zu sein, im Vergleich zu den Unternehmen anderer Länder Wettbewerbsnachteile zu vermeiden oder Wettbe-



werbsvorteile zu schaffen und langfristig zu sichern. Soweit es dabei nicht gelingt, dahingehend Einfluß auf politisch-rechtliche Rahmenbedingungen zu nehmen, daß ausländische Wettbewerber ähnlich scharfen und vor allem kostentreibenden Regularien unterliegen, werden freilich wiederum Beeinflussungs- bzw. Widerstandsstrategien relevant, die die öffentlichen Ansprüche zu dämpfen suchen. Exemplarisch hingewiesen sei hier etwa auf das Problem der Ermöglichung eines Schicht- sowie Sonntagsbetriebes in allen EDV-intensiven Unternehmensbereichen, um über eine bessere Auslastung des Kapitals eine günstigere Kostenstruktur zu erreichen.

#### • **Branchenidentitätspolitik als zentrale Aufgabe**

Identitätsgestaltung hat sich im vorliegenden Zusammenhang aber etwa auch in einer gezielten "Branchenidentitätspolitik" zu manifestieren. Konkret geht es dabei z.B. um den Versuch, über Marktsignale, im direkten Dialog oder über ein aktives Engagement in den entsprechenden Unternehmensverbänden Einfluß auf die Wettbewerber zu nehmen, um bspw. einen gesellschaftsorientierten Unternehmenskurs innerhalb der gesamten Branche sicherzustellen und so negativen Ausstrahlungseffekten vorzubeugen, die sich aus dem Verhalten der Wettbewerber ergeben können.

Gerade eine Verbandsarbeit mit dem Ziel der Entwicklung einer Branchenvision und -ethik, der Formulierung von Verhaltenskodizes und der Implementierung von Maßnahmen, die die Einhaltung formulierter Kodizes sicherstellen sollen, hat künftig einen zentralen Stellenwert im Rahmen einer identitätsorientierten Unternehmenskommunikation einzunehmen. Aufgabe der PR-Abteilung wird es dabei nicht zuletzt sein, das Top Management zu einem verstärkten Verbandsengagement zu bewegen.

#### • **Korrektur der Identitätsvermittlung durch Dritte als Herausforderung**

Im Feld der Identitätsvermittlung wird zumeist gerade dem Umstand nicht ausreichend Rechnung getragen, daß nicht nur das vom Unternehmen eingesetzte CI-Mix zur Herausbildung eines Corporate Image führt, sondern darüber hinaus auch die Identitätsvermittlung durch Dritte ("**Fremdvermittlung**") eine entscheidende Rolle spielt.



Eine solche Fremdvermittlung erfolgt etwa - wie zuvor schon kurz angedeutet - durch die Darstellung des Unternehmens und seines Verhaltens durch Medien sowie durch Ausstrahlungseffekte, die sich aus der Selbst- sowie Fremddarstellung anderer Unternehmen ergeben (z.B. prägen auch die von der Presse auf's Korn genommenen "schwarzen Schafe" einer Branche das Image des Unternehmens).

Zwar vermag der Aufbau einer starken Unternehmenspersönlichkeit im Wege des gezielten Einsatzes eines CI-Mix die Angriffsfläche unterschiedlicher Varianten der Fremdvermittlung zu reduzieren: Je mehr ein Unternehmen in der Vergangenheit einen intensiven Dialog mit der Öffentlichkeit geführt und eine klare, unverwechselbare Position aufgebaut hat, um so geringer ist die Gefahr, daß es zum Spielball unterschiedlicher Fremdvermittler wird. Darüber hinaus werden jedoch vor dem Hintergrund des Phänomens der Fremdvermittlung spezielle Maßnahmen erforderlich, um das Corporate Image zu stabilisieren bzw. nicht zu gefährden. Zu denken ist etwa an **Gegendarstellungen** in solchen Medien, in denen ein unzutreffendes Bild des Unternehmens gezeichnet wurde, sowie an eine gezielte **Distanzierung** von den schwarzen Schafen in der Branche.

#### • Glaubwürdigkeit als Erfolgsfaktor

Im vorliegenden Zusammenhang zeigt sich, daß der Aufbau einer glaubwürdigen Unternehmenspersönlichkeit nicht nur davon abhängt, ob und ggf. inwieweit es durch ein CI-Mix formal gelingt, ein widerspruchsfreies System unternehmerischer Handlung und Kommunikation zu realisieren. Dennoch stellt die Forderung nach einer in sich schlüssigen, widerspruchsfreien Selbstdarstellung des Unternehmens eine außerordentlich wichtige Leitlinie erfolgreicher Marketingkommunikation dar.

Allerdings darf diese Leitlinie nicht zu einer langweiligen und wenig zielgruppen-adäquaten Gleichförmigkeit im Rahmen der Selbstdarstellung führen. Es geht vielmehr darum, daß einzelne Kommunikationsmaßnahmen und kommunikations-wirksamen Handlungen und Erscheinungsformen eine **klare Linie** erkennen lassen und nicht im Widerspruch zueinander stehen - z.B. Widerspruch zwischen der Selbstdarstellung als verantwortliches Unternehmen im Rahmen von Image-kampagnen, bei öffentlichen Auftritten des Top Management auf der einen Seite und einer de facto - oder auch nur in den Augen relevanter Austauschpartner - wenig ökologiegerechten Produktpolitik.

Wie sensibel hier die Öffentlichkeit reagiert, durfte die Daimler Benz AG etwa



anhand der Reaktionen auf die Einführung der neuen S-Klasse erfahren: Der viel zu groß geratene und die Notwendigkeit zur Senkung des Benzinverbrauchs überhaupt nicht berücksichtigende Fahrzeugtyp löste auf breiter Front ein Sturm der Entrüstung aus.

Bei solchen und anderen "Pannen" drängt sich immer wieder der Verdacht auf, daß die Notwendigkeit einer ökologischen Trendwende im Unternehmenssektor doch noch nicht in ausreichendem Maße erkannt wurde und es sich bei den verschiedenen Verlautbarungen einer ökologiebewußten Unternehmensposition um reine Oberflächenkosmetik handelt. Voraussetzung einer glauwürdigen Selbstdarstellung ist im Gegensatz dazu, daß eine entsprechende Position in der Unternehmensphilosophie tief verwurzelt und in der Unternehmenskultur fest verankert ist.

Ansonsten besteht immer wieder die Gefahr, daß relevante Herausforderungen nicht erkannt und Widersprüchlichkeiten nicht oder zumindest nicht genügend ernst genommen werden. Nicht nur im Blick auf ökologische Herausforderungen, sondern ganz generell und konkret z.B. auch hinsichtlich der Verwirklichung eines hohen Maßes an Kundenorientierung, stellt die Ausformung einer tragfähigen Unternehmensphilosophie und -kultur im Wege eines CI-Management eine zentrale strategische Basis der nach Außen gerichteten Marketingkommunikation dar. Findet die Bereitschaft zum Dienen keinen akzeptablen Platz auf der Wertehierarchie der Mitarbeiter, wirken einzelne Maßnahmen zur Demonstration von Kundenfreundlichkeit aufgesetzt, was von einer immer sensibleren Klientel wahrgenommen wird und sich bei ihnen in dem Identitätsgefühl mangelnder "Echtheit" niederschlägt.

#### • Abbau der Distanz zwischen Unternehmung und Öffentlichkeit

Neben dem Aspekt der Glaubwürdigkeit spielt im Blick auf eine umfassende Identitätsvermittlung auch jener des **Abbaus von Distanz zwischen der Lebenswelt des Unternehmens und den verschiedenen Lebenswelten externer Anspruchsgruppen** eine wesentliche Rolle. Hierdurch kann u.U. - so die Hoffnung - mehr Verständnis für die Situation des Unternehmens und damit mehr Vertrauen und Zuneigung aufgebaut werden, was zugleich die Kommunikation mit den jeweiligen Austauschpartnern erheblich vereinfacht, Chancen zu einer stärkeren Kundenbindung bietet usw.

Ganz abgesehen davon gewinnt heute die umfassende Vermittlung der



Unternehmensidentität aber auch allein schon unter Wettbewerbsgesichtspunkten ständig an Bedeutung. Zurückzuführen ist dies u.a. darauf, daß sich die klassischen Profilierungspotentiale im Zeichen zunehmender Homogenisierung der Produkte (hard ware) und auch bereits der flankierend angebotenen Dienstleistungen (soft ware) immer weiter erschöpfen und zudem der Kunde über die Qualität des Angebots hinaus mehr über das anbietende Unternehmen, dessen F&E-Aktivitäten, Politik gegenüber den Mitarbeitern sowie über dessen sozio-kulturelles und ökologisches Engagement erfahren möchte (vgl. Raffée/Wiedmann, 1987, S. 94 f.). Insofern gilt es heute mehr denn je, die gesamte Unternehmenspersönlichkeit in die Waagschale des Wettbewerbs zu werfen und im Wege einer umfassenden Identitätsvermittlung über das Produkt- und Dienstleistungsangebot hinaus eine Erlebniswelt aufzubauen, die für den Kunden und andere Austauschpartner ein hohes Maß an Attraktivität besitzt. Zu einer solchen Erlebniswelt zählen etwa Aspekte wie internationales Unternehmensflair, enge persönliche Beziehungen zu interessanten Leuten, das Gefühl unmittelbar am Puls neuester technologischer Entwicklung zu sein, das Gefühl als Partner ernst genommen zu werden u.v.a.m.

Das "Anbieten einer Erlebniswelt" eröffnet ein breites Spektrum an Profilierungsmöglichkeiten, das innovativ zum Aufbau einer unverwechselbaren Unternehmenspersönlichkeit genutzt werden kann, die in aller Regel weniger leicht nachahmbar ist als Produkt- und Dienstleistungsangebote und insofern u.U. einen beständigen Wettbewerbsvorteil bietet (vgl. Abb. 14).

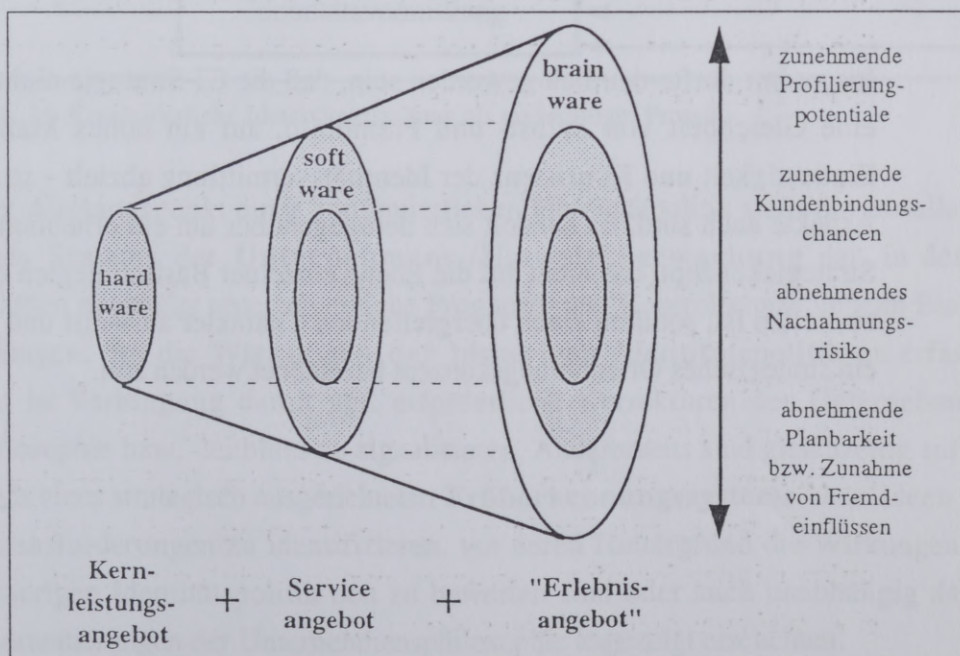


Abb. 14: Ein erweitertes Profilierungskonzept



Zu beachten ist allerdings, daß mit dem im Wege einer umfassenden Identitätsvermittlung eingebrachten Erlebnisangebot einige Risiken verbunden sein können.

Ein wichtiges Analyseproblem ergibt sich hier etwa auch aus der Frage, ob im Rahmen der Identitätsvermittlung die gesamte Unternehmung oder lediglich einzelne Geschäftsbereiche oder sogar Produkte ("Marken-Identität") herausgestellt werden sollen. Den in der Literatur häufig besonders betonten Vorteilen eines Ausschöpfens sog. Synergie-Effekte durch ein ganzheitliches Auftreten des Unternehmens können in praxi durchaus einige gravierende Nachteile gegenüberstehen. Die Strategie der Vermittlung einzelner Marken-Identitäten oder eine Identitätsvermittlung, die getrennt für verschiedene Geschäftsbereiche (z.B. Produktgruppen) erfolgt, stellen insbesondere dann prüfenswerte Alternativen dar, wenn

- einzelne Produkte der Gefahr ausgesetzt sind, ins Schußfeld öffentlicher Kritik zu geraten, und insofern negative Ausstrahlungseffekte auf andere Produkte oder Produktgruppen zu befürchten sind;
- das Angebotsprogramm sehr unterschiedliche Programmteile aufweist (Baby-Nahrung und Seife) und damit negative Assoziationen einhergehen könnten ("die Baby-Nahrung schmeckt nach Seife");
- bei einem ganzheitlichen Auftreten der Eindruck eines übermächtigen Unternehmensgiganten entstehen könnte.

Insgesamt dürfte deutlich geworden sein, daß die CI-Strategie nicht lediglich auf eine Gleichheit von Selbst- und Fremdbild, auf ein hohes Maß an Klarheit, Eindeutigkeit und Konsistenz der Identitätsvermittlung abzielt - so wichtig diese Aspekte auch sind. Es handelt sich demgegenüber um ein erheblich komplexeres Strategiekonzept, das nicht auf die Ebene einzelner Basisstrategien des Marketing zu stellen ist, sondern einen übergreifenden Charakter aufweist und von daher als ein strategisches Orientierungskonzept bezeichnet werden soll.



## 6. Identitätspolitik ist eine "Daueraufgabe" - Orientierung an einem mehrstufigen Konzept der Identitätspolitik

Abschließend ist noch einmal nachdrücklich darauf hinzuweisen, daß es sich bei der Gestaltung der Corporate Identity keinesfalls um eine einmalige Planungsaufgabe handelt. Im Lichte einer immer dynamischeren Umwelt stellen die kritische Überprüfung und ggf. Revision der Unternehmensidentität vielmehr eine Daueraufgabe dar, für deren Erfüllung geeignete Planungssysteme zu entwickeln und organisatorische Regelungen zu treffen sind (vgl. hierzu im einzelnen etwa auch Jugel/Wiedmann/Kreutzer, 1987; Kreutzer/Jugel/Wiedmann, 1986; Wiedmann/Jugel, 1987; Wiedmann, 1986).

Die Identitätsgestaltung sollte dabei grundsätzlich in einem mehrstufigen Prozeß erfolgen, wie er in Abbildung 15 angedeutet ist.

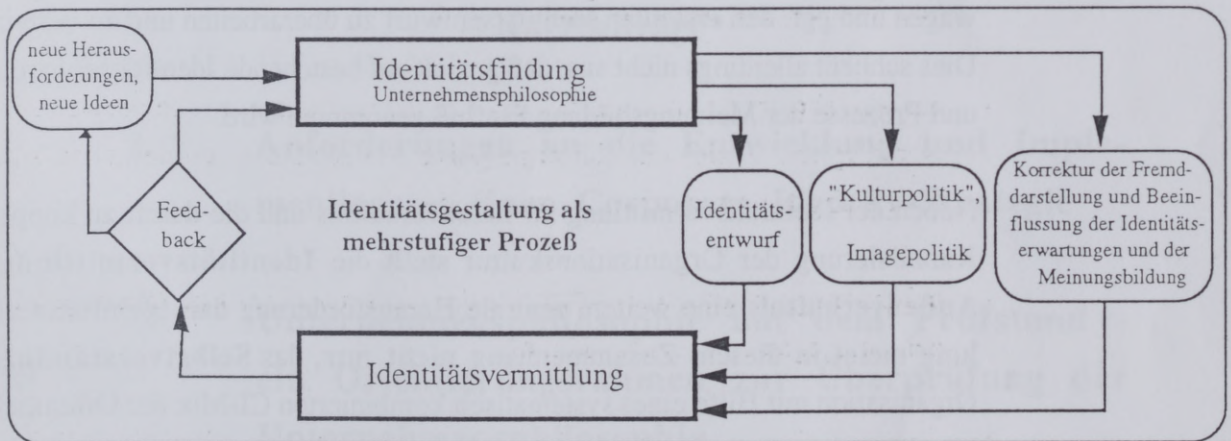


Abb. 15: Kontinuierliche Identitätsgestaltung als mehrstufiger Prozeß

Den Ausgangspunkt einer kontinuierlichen Identitätspolitik stellt die Installation eines Systems der **Unternehmens-/Umweltüberwachung** dar, in dessen Rahmen einerseits unterschiedliche Prognose- und Kontrollkonzepte zum Einsatz gelangen, um die **Wirkungen der bisherigen Identitätspolitik** zu erfassen und in Verbindung damit ggf. erforderliche Korrekturen der Unternehmensphilosophie bzw. -leitbildes zu signalisieren. Andererseits sind gleichzeitig auf der Basis eines strategisch ausgerichteten **Früherkennungssystems** neue Ideen und Herausforderungen zu identifizieren, vor deren Hintergrund die Wirkungen der bisherigen Identitätspolitik neu zu bewerten sind oder auch unabhängig davon Reorientierungen der Unternehmensphilosophie angezeigt erscheinen.

Zwar ist bereits beim Prozeß der Identitätsfindung für eine ausreichende Partizi-



pation der Organisationsmitglieder Sorge zu tragen; immer dann, wenn es um die Entwicklung von Visionen bzw. eines zukunftsorientierten Selbstverständnisses und die Bestimmung eines langfristig ausgerichteten Problemlösungsansatzes (Defining the Business) geht, ist es jedoch vor allem die Aufgabe der jeweiligen Führungsmannschaft, zunächst einen tragfähigen **Identitätsentwurf** zu erstellen und diesen dann den Organisationsmitgliedern zu vermitteln.

Mit zunehmender Größe des Unternehmens und je mehr ein visionärer Identitätsentwurf vom bisherigen, innerhalb der Organisationskultur verankerten Selbstverständnis abweicht, wird dabei ein systematisches **"Marketing nach Innen"** zu einer wesentlichen Voraussetzung einer erfolgreichen Identitätsvermittlung. Hierbei kann es allerdings nicht um ein "hard selling" gehen, in dessen Rahmen die Organisationsmitglieder schlicht mit Hilfe manipulativer Indoktrinationstechniken auf den neuen Kurs eingeschworen werden. Im Zentrum haben vielmehr auch hier der **Dialog** und die Bereitschaft zu stehen, Pro- und Kontra-Argumente abzuwägen und ggf. den erstellten Identitätsentwurf zu überarbeiten und zu verfeinern. Dies schließt allerdings nicht aus, daß gezielt auf bestehende Identitätserwartungen und Prozesse der Meinungsbildung Einfluß genommen wird.

Neben der Identitätsvermittlung im Innenverhältnis und die damit zu koppelnde Kanalisierung der Organisationskultur stellt die **Identitätsvermittlung im Außenverhältnis** eine weitere zentrale Herausforderung dar. Identitätsvermittlung meint in diesem Zusammenhang **nicht nur**, das **Selbstverständnis** der Organisation mit Hilfe eines systematisch kombinierten CI-Mix der Öffentlichkeit bzw. einzelnen Partnern imagewirksam zu **verdeutlichen**. Im Sinne eines gesellschaftsorientierten Marketing ist demgegenüber ggf. zunächst ein Identitätsentwurf in der Arena gesellschaftlicher Diskussion auf seine Tragfähigkeit hin zu überprüfen, wobei allerdings auch hier u.U. die bestehenden Beeinflussungschancen im Sinne einer Überzeugungsstrategie voll auszuschöpfen sind.



## Teil B

### Kurzbeiträge

- I. Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie
- II. Unternehmensphilosophie auf dem Prüfstand - ein Orientierungsrahmen zur Überprüfung der Unternehmensphilosophie
- III. Das Konzept der Stärken-/Schwächen-Analyse
- IV. Varianten der integrierten bzw. vernetzten Kommunikation - Eine erste unvollständige Skizze



## I. Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie\*

### 1. Anforderungen an die Planung einer CI-Strategie

- Beharrlichkeit und realistische Einschätzung des Machbaren als Vorbedingung
- Festlegung eines klaren Orientierungsrahmens und Schaffung geeigneter organisatorischer Voraussetzungen
  - Integration der Unternehmensleitung in das CI-Projekt
  - Partizipation der Mitarbeiter
  - Einbeziehung externer Berater in das CI-Projekt
- Ganzheitliches Denken und Früherkennung als Maximen einer systematischen Identifikation relevanter Herausforderungen an die Identitätsgestaltung und -vermittlung
- Die Vermittlung der Neubestimmten Unternehmensphilosophie im Rahmen einer umfassenden "Kulturpolitik"
- Installation eines Corporate Identity-Controlling

### 2. Anforderungen an den Inhalt einer Unternehmensphilosophie

- Die Unternehmensphilosophie soll die spezifische Kompetenz der Unternehmung aufzeigen
- Die Unternehmensphilosophie soll eine realisierbare Utopie propagieren
- Die Unternehmensphilosophie soll über die grundlegenden Ziele der Unternehmung sowie über die Art und Weise ihres Erreichens informieren.
- Die Unternehmensphilosophie soll das Verhältnis zu den relevanten Interaktionspartnern bestimmen
- Die Unternehmensphilosophie soll Erfolgskriterien festlegen
- Die Unternehmensphilosophie muß Konflikte verdeutlichen und Ansatzpunkte einer Konfliktbehandlung aufzeigen

---

\* Quelle: Wiedmann/Jugel, 1987



## Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie

Mit der Orientierung an einem erweiterten CI-Konzept, das nicht die Identitätsvermittlung, sondern zunächst immer die Identitätsfindung und -gestaltung bzw. die kritische Überprüfung sowie ggf. die Veränderung der Unternehmensphilosophie und -kultur in den Mittelpunkt stellt, ist bereits eine wesentliche Erfolgsbedingung erfüllt, um die mit einer CI-Strategie assoziierten Wirkungen auch tatsächlich zu erzielen.

Über ein erweitertes CI-Verständnis hinaus müssen jedoch weitere Erfolgsbedingungen erfüllt sein. Hierbei lassen sich grob zwei Anforderungsbereiche unterscheiden: Anforderungen hinsichtlich eines systematischen, mehrstufigen Planungsprozesses und Anforderungen an den Inhalt der Unternehmensphilosophie, die den harten Kern einer CI-Strategie bildet.

### 1. Anforderungen an die Planung einer CI-Strategie

#### • Beharrlichkeit und realistische Einschätzung des Machbaren als Vorbedingung

Eine effiziente CI-Strategie bedarf eines systematischen, mehrstufigen Planungsprozesses, der sich sowohl auf die Entwicklung der CI-Strategie als auch auf deren Implementierung bezieht. Im Vorfeld der Planung gilt es dabei allerdings, der in der Praxis weit verbreiteten Macher-Ideologie entgegenzuwirken und realistische Vorstellungen darüber zu entwickeln, in welchem Zeitraum welche Resultate zu erzielen sind.

Obwohl eine Revision der Unternehmensphilosophie und -kultur in einem planvollen Vorgehen erreichbar ist (vgl. Bleicher, 1984; Sathe, 1983; Ouchi, 1982), darf nicht übersehen werden, daß ihre Transformation in aller Regel sehr langwierig ist und zudem nicht zwangsläufig zum Erfolg führt. Kieser nennt für diesen Transformationsprozeß bspw. einen Zeithorizont von 6-15 Jahren, wobei nur eine 50%-ige Erfolgswahrscheinlichkeit gegeben ist (vgl. Kieser, 1984, S. 10).

Die Erfolgswahrscheinlichkeit läßt sich im Einzelfall jedoch durch eine realistische



Einschätzung der Machbarkeit und durch ein hohes Maß an Beharrlichkeit seitens aller am Prozeß der Entwicklung und Implementierung einer CI-Strategie beteiligten Personen wesentlich erhöhen. Eine wichtige Erfolgsbedingung ist dabei nicht zuletzt die kontinuierliche Aufmerksamkeit und Unterstützung, die die Unternehmensleitung dem CI-Projekt angedeihen läßt.

- **Festlegung eines klaren Orientierungsrahmens und Schaffung geeigneter organisatorischer Voraussetzungen**

Ausgehend von einer realistischen Einschätzung des Machbaren ist ein Orientierungsrahmen zu entwerfen, in dem das Zielsystem des CI-Projekts festgelegt ist und organisatorische Regelungen für dessen Realisation getroffen werden. In Verbindung damit werden Informations- und Überzeugungsprozesse erforderlich, um einen Konsens hinsichtlich der Ziele, des Inhalts und des geplanten Verlaufs des CI-Projekts zu gewährleisten.

Auf der Ebene des Top-Managements ist dabei etwa sicherzustellen, daß als Kern der CI-Strategie nicht eine "schönfärberische" Identitätsvermittlung, sondern die neuen Herausforderungen gerecht werdende Identitätsfindung und -gestaltung gesehen wird und grundsätzlich die Bereitschaft zu einem tiefgreifenden Wandel in der Unternehmensphilosophie und -kultur gegeben ist.

Bei den Mitarbeitern auf niedrigeren Hierarchiestufen müssen demgegenüber z.B. die mit organisationsinternen Veränderungen zumeist verbundenen Ängste und Widerstände durch gründliche Information über Inhalt und Zweck des CI-Projekts abgebaut werden.

Auf's Ganze gesehen wird ein "unternehmensinternes CI-Projekt-Marketing" erforderlich, das - über die genannten Aspekte hinaus - generell ein fruchtbares Klima für die Verwirklichung des CI-Projekts schafft.

Mit Blick auf die Schaffung geeigneter organisatorischer Voraussetzungen gilt es vor allem zu beachten, daß es sich bei einer systematisch zielorientierten Identitätsgestaltung und -vermittlung um kein Strategieprogramm handelt, welches sich ohne ein hohes Involvement der Betroffenen innerhalb kurzer Zeit erfolgreich "durchziehen" läßt. Folglich darf die Erarbeitung eines CI-Programms nicht einseitig in die Hände eines Werbeleiters oder PR-Chefs, eines Designers oder auch in den alleinigen Verantwortungsbereich externer Berater gelegt werden.



Mitarbeiter weisen i.d.R. ein sehr gutes Gespür dafür auf, was von außen als Soll-Konzept an sie herangetragen wird, im Gegensatz zu dem, was im Unternehmen selbst - geprägt vom "Stil und Geist des Hauses" - erarbeitet wurde.

Die Entwicklung und Implementierung einer CI-Strategie und vor allem die dabei im Zentrum stehende Auseinandersetzung mit der Unternehmensphilosophie sollten sich deshalb grundsätzlich an den Leitideen der "Kooperation" und "Partizipation" orientieren. Vor diesem Hintergrund ist einerseits eine CI-Arbeitsgruppe zu bilden, die für die Verwirklichung des CI-Projekts hauptamtlich zuständig ist, über eindeutig festgelegte Kompetenzen verfügt und sich aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen sowie externen Beratern zusammensetzt. Andererseits müssen klare Regelungen hinsichtlich der Integration jener Mitglieder des Unternehmens in einzelne Informations-, Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse getroffen werden, die nicht zum harten Kern der CI-Arbeitsgruppe gehören.

#### **•• Integration der Unternehmensleitung in das CI-Projekt**

Im vorliegenden Zusammenhang ist insbesondere für eine starke Integration der Unternehmensleitung in das CI-Projekt und darüber hinaus auch für die Mitwirkung einzelner Top-Manager im Rahmen der CI-Arbeitsgruppe Sorge zu tragen. Dies zum einen, um dem gesamten CI-Programm den entsprechenden hierarchischen Nachdruck (i.S. einer Pull-Strategie seitens der Unternehmensführung) zu geben. Zum anderen hat letztlich immer die Unternehmensleitung Selbstverständnis, generelle Leitlinien und Orientierungsmaßstäbe für die Unternehmenspolitik und mithin das Unternehmensverhalten zu definieren. Hierdurch wird deutlich, daß die Erarbeitung eines CI-Programms nicht oder zumindest nur bedingt delegierbar ist.

Weiterhin ist zu beachten, daß nur eine kontinuierliche Einbindung der Leitungsebene gewährleisten kann, daß CI-relevante Informationen über die von der Führungsmannschaft getroffenen unternehmensbezogenen Entscheidungen der Arbeitsgruppe rechtzeitig zugänglich gemacht werden. Schließlich muß auch die Unternehmensspitze selbst kontinuierlich über den Fortschritt der Arbeitsgruppe (über periodisch durchzuführende Zwischenpräsentationen hinaus) informiert werden. Nur so wird vermieden, daß die Ergebnisse der Arbeitsgruppe an den Intentionen der Unternehmensführung vorbeilaufen und die CI-Strategie damit insgesamt zum Scheitern verurteilt ist.



## •• Partizipation der Mitarbeiter

Neben den Repräsentanten der Unternehmensspitze sind Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche und verschiedener hierarchischer Ebenen in das CI-Projekt zu integrieren (z.B. im Wege von Informationsveranstaltungen, Gruppendiskussionen) und teilweise auch unmittelbar in die CI-Arbeitsgruppe aufzunehmen.

Gerade bei der Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie im Kontext der CI-Strategie ist ein Vorgehen zu wählen, das die Entstehung eines Basiskonsenses der Werte durch die Partizipation der Mitarbeiter gewährleistet und damit die Unternehmensphilosophie als generell verbindliche Entscheidungs- und Handlungsgrundlage zum echten Führungsinstrument macht (vgl. Gabele 1985, 1982, S. 194 sowie 1981, S. 251; Ouchi, 1982, S. 112; Hofstede, 1980, Sp. 1179). Mit Hilfe einer partizipativen Formulierung der Unternehmensphilosophie ist eine unternehmensweite Sensibilisierung zu gewährleisten, die sowohl die Notwendigkeit als auch die Ziele eines solchen Vorgehens ins Bewußtsein rückt und damit die Bereitschaft zu einer gemeinsamen evolutischen Entwicklung schafft.

Eine - ggf. auch lediglich "repräsentative" - Partizipation der Mitarbeiter des Unternehmens sowie eine frühzeitige Integration des Betriebsrates kann ferner am ehesten sicherstellen, daß die Belange der einzelnen Mitarbeitergruppen im Kontext der CI-Erarbeitung in ausreichendem Maße berücksichtigt werden. Erst auf dieser Basis kann letztendlich das gewünschte und notwendige Involvement der gesamten Mitarbeiterschaft erreicht werden. Gelingt dies, so geht auch von Seiten der Mitarbeiter ein Pull-Effekt aus, der die - trotz hohem Scheiterrisiko - in der Praxis immer noch häufig anzutreffende Push-Strategie der CI-Implementierung substituieren kann.

Eine umfassende Integration der Mitarbeiter trägt schließlich mit dazu bei, daß die Unternehmensphilosophie zum einen "problemnah" und zum anderen auch ausreichend "bodenständig" und damit für die Belegschaft insgesamt nachvollziehbar formuliert wird. Ein hohes Maß an Verständlichkeit ist ein wichtiger Erfolgsfaktor dafür, daß sich die Mitarbeiter in "ihrer" Philosophie wiedererkennen; nur wenn dies gegeben ist, kann auch die notwendige Identifikation erreicht werden. Weiterhin fließt durch eine breiter angelegte CI-Erarbeitung wohl am ehesten auch der "Geist des Hauses" in die Formulierung der Unternehmens-



philosophie ein, welcher als Nährboden eines ausgeprägten "Wir-Gefühls" unverzichtbar ist.

Insgesamt stellt die Partizipation der Mitarbeiter eine entscheidende Voraussetzung dafür dar, daß die Unternehmensphilosophie auch tatsächlich "gelebt" wird und die von ihr erwarteten Ausstrahlungen auf das Unternehmensverhalten, die Unternehmenskommunikation sowie das unternehmerische Erscheinungsbild und generell auf eine Neubelebung der Unternehmenskultur tatsächlich erreicht werden.

#### •• Einbeziehung externer Berater in das CI-Projekt

Externen Beratern kommt bei der Erarbeitung einer CI-Strategie eine zentrale Rolle zu, die sich in Funktionen wie denen eines Initiators, Konzeptionisten, Moderators und Reflektors konkretisiert. Diese Funktionstypen machen deutlich, daß externe Berater den gesamten Prozeß der CI-Erarbeitung und -Implementierung begleiten sollten.

Die zentrale Aufgabe externer Berater besteht zunächst darin, eine grundsätzliche Problemsensibilisierung bzw. Problemkonkretisierung im Unternehmen herbeizuführen, um auf diese Weise den Boden für Veränderungen aufzubereiten. Im Rahmen der Informationsphase haben externe Berater nicht nur bei der Konzeption von Informationsbeschaffung und Informationsaufbereitung Unterstützung zu leisten. Vielmehr besteht eine unverzichtbare Aufgabe auch darin, sensible Analyse- und Auswertungsschritte selbst durchzuführen. Die Notwendigkeit hierzu resultiert aus der Tatsache, daß Mitarbeiter des Unternehmens selbst häufig - sei es aus Loyalität oder aufgrund einer gewissen "Betriebsblindheit" - nicht (mehr) über die erforderliche kritische Distanz verfügen. Dies gilt insbesondere für das Hinterfragen von Überzeugungen, Einstellungen sowie von Eigenheiten der Unternehmensführung (Wiedmann, 1986a).

Zentrale Bedeutung kommt dem externen Berater weiterhin in der Phase der konzeptionellen Erarbeitung eines CI-Programms zu. Über kreative Impulse hinaus ist es seine Aufgabe, Soll-Bestandteile für Unternehmensphilosophie und -kultur zu definieren und deren kritische Diskussion im Unternehmen sicherzustellen. Über politische Spannungsfelder hinweg ist es bspw. die Aufgabe externer Berater, eine Berücksichtigung der Anforderungen einer modernen Marketingorientierung zu gewährleisten (Wiedmann, 1986b). Im Kontext der



Konkretisierung intern erarbeiteter Konzeptelemente muß darüber gewacht werden, daß keine Manipulation vor dem Hintergrund von Bereichsegoismen erfolgt und auch die Interessen jener Austauschpartner ausreichend Beachtung finden, deren Partizipation nur sehr gering war.

Ferner kommt dem externen Berater im Rahmen der CI-Implementierung die Rolle eines Change Agent zu, der die Integration neu definierter Werthaltungen und Verhaltensmaximen in die tägliche Arbeit durch spezielle Veranstaltungen, wie bspw. durch Seminare oder Workshops, erreichen soll (vgl. Wiedmann, 1986b). Last but not least hat der externe Berater den gesamten Prozeß als kritischer Reflektor zu begleiten. Diese Funktion ist bspw. vor dem Hintergrund wichtig, daß nicht allein die besonders "redegewandten" Unternehmensbereiche (wie etwa die Marketing-Abteilung) die Erarbeitung der CI-Strategie dominieren. Dies wäre mit der Gefahr einer mangelnden Identifikation mit dem CI-Konzept durch andere Bereiche (z.B. F&E oder Produktion) verbunden. Soweit allerdings die vorliegende Umweltsituation eine konsequente Marketingorientierung des gesamten Unternehmens dringend erforderlich macht, mag es dem externen Berater aufgrund der ihm zugeschriebenen Objektivität am ehesten gelingen, die "nicht-marktnahen" Unternehmensbereiche hiervon zu überzeugen.

- **Ganzheitliches Denken und Früherkennung als Maximen einer systematischen Identifikation relevanter Herausforderungen an die Identitätsgestaltung und -vermittlung**

Der skizzierte organisatorische Rahmen bildet mit eine wesentliche Grundlage für eine systematische Informationsbeschaffung als Ausgangspunkt für die Entwicklung und Implementierung einer CI-Strategie. Dies nicht zuletzt deshalb, weil z.B. durch die Einbeziehung von Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen und mit unterschiedlichen hierarchischen Positionen der Notwendigkeit einer breiten Interessenberücksichtigung sowie einer umfassenden Identifikation unternehmensinterner Anforderungen an die Identitätsgestaltung und -vermittlung Rechnung getragen wird.

- Eine solche ganzheitliche Perspektive wird allerdings gerade auch mit Blick auf die Erfassung verschiedener unternehmensexterner Herausforderungen erforderlich. Die Neubestimmung der Unternehmensphilosophie im Rahmen der CI-Strategie darf sich so etwa nicht allein an veränderten Bedürfnissen der Kunden oder an neuen Wettbewerbsbedingungen orientieren, sondern muß generell die Rolle der



Unternehmung innerhalb der Gesellschaft berücksichtigen. Über die Erwartungen, Bedürfnisse und Forderungen seitens verschiedener Interessengruppen hinaus (z.B. Absatzmittler, Lieferanten, Anwohner, Bürgerinitiativen, verbraucherpolitische Institutionen, Regierungsstellen), müssen hierbei auch übergreifende gesellschaftliche Anforderungen an das Unternehmen in die Analyse einbezogen werden, die (bislang) nicht oder nur zum Teil von einzelnen Interessengruppen artikuliert werden. Ausgehend von einer solchen umfassenden Analyse muß die Unternehmung dann eine klare Position im Spannungsfeld der zumeist konfliktären Anforderungen beziehen und diese in der Unternehmensphilosophie verankern sowie nach "Innen" und "Außen" konsistent vermitteln.

In Verbindung mit der Identifikation relevanter Herausforderungen kommt ferner der Leitmaxime der Früherkennung eine zentrale Bedeutung zu. Um angesichts des langwierigen Prozesses einer Veränderung der Unternehmensphilosophie und -kultur Zeit zu gewinnen, müssen gerade die sog. "schwachen Signale" besondere Aufmerksamkeit finden, in denen sich z.B. Wertwandlungsprozesse innerhalb der Gesellschaft und damit verbundene Veränderungen in den Erwartungen der internen und externen Öffentlichkeit ankündigen. Anknüpfend an eine systematische Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens im Kontext der hierbei identifizierten Herausforderungen lassen dann etwa Imageprognosen durchführen.

Vergleicht man die hier skizzierten Anforderungen an die Informationsbeschaffung als Grundlage einer CI-Strategie mit den in der Praxis zumeist vorherrschenden, sehr kurzfristig und partikularistisch angelegten Imageanalysen, so wird deutlich, daß dort wesentliche Erfolgsbedingungen einer CI-Strategie vernachlässigt werden.

- **Die Vermittlung der Neubestimmten Unternehmensphilosophie im Rahmen einer umfassenden "Kulturpolitik"**

Wird ausgehend von einer systematischen Analyse aktueller und potentieller Herausforderungen an die Unternehmung ein neues Sollkonzept der Unternehmensphilosophie entworfen, so ist dieses im Folgeschritt schriftlich zu fixieren. Eine schriftliche Fixierung der Unternehmensphilosophie in Gestalt von Unternehmensgrundsätzen oder -leitlinien erscheint vor allem mit Blick auf die intersubjektive Überprüfbarkeit und Kritisierbarkeit dringend erforderlich (vgl. ergänzend auch Gabele/Kretschmer, 1983, S. 717; Bernet, 1982, S. 137; Brauchlin, 1979, S. 42). Hierbei kann allerdings die mitunter in der Praxis



geäußerte Kritik nicht ernst genug genommen werden: "zitierfähige schriftliche Philosophien beschreiben das Leben, wie es sein sollte, nicht wie es ist" oder "gelebte Philosophie ist immer eindeutig, Festlegungen jedoch sind dehnbar und von daher auch vielseitig interpretierbar". Derartige Einwände deuten immer darauf hin, daß sowohl bei der Erarbeitung als auch bei der Vermittlung der Unternehmensphilosophie die erforderliche Einbettung in eine umfassende unternehmensinterne "Kulturpolitik" nicht ausreichend berücksichtigt wurde.

Im Zentrum einer unternehmensinternen "Kulturpolitik" hat nicht zuletzt die Wahrnehmung einer Vorbildfunktion durch die Mitglieder Unternehmensleitung sowie die Führungskräfte verschiedener Unternehmensbereiche zu stehen: Schließlich kann keiner von den Mitarbeitern auf den unteren Hierarchieebenen erwarten, daß sie ihr Verhalten an den Unternehmensleitlinien ausrichten, wenn diese nicht auch von der Führungsmannschaft strikt beachtet bzw. "vorgelebt" werden. Ferner lassen sich bspw. Wettbewerbe durchführen, bei denen Preise für ein Firmen- oder Abteilungs-Motto ausgesetzt werden, die den in den Leitlinien abgesteckten neuen Kurs in einer gängigen Formel wiedergibt. Dies motiviert nicht nur zur Auseinandersetzung mit den Leitlinien, sondern dient auch zur Kontrolle, ob die Leitlinien richtig verstanden wurden (Wiedmann, 1986b, S. 6).

#### • Installation eines Corporate Identity-Controlling

Der gesamte Prozeß der Entwicklung und Implementierung einer CI-Strategie bedarf der kritischen Begleitung durch ein systematisches "CI-Controlling". Hierbei lassen sich zunächst drei interdependente Aufgabenfelder eines CI-Controlling unterscheiden:

- Prämissen- und Zielkontrolle (Sind z.B. die erarbeiteten Informationsgrundlagen und die festgelegten Ziele angesichts zwischenzeitlich zu registrierender Umfeldveränderungen nach wie vor relevant?)
- Planfortschrittskontrolle (Wurden festgelegte (Zwischen-)Ziele erreicht oder sind vor dem Hintergrund eingehender Abweichungsanalysen Kurskorrekturen im Sinne einer Anspruchsanpassung erforderlich?)
- Wirkungskontrolle bzw. CI-Assessment (Wo tauchen z.B. unvorhergesehene Probleme auf, die flankierende Maßnahmen erforderlich oder eine Kurskorrektur notwendig werden lassen?)



CI-Prämissen- und -Wirkungskontrollen sind jedoch nicht nur auf den Zeitraum der Realisation des CI-Projekts zu beziehen. Sie müssen vielmehr zum festen Bestandteil der Planung und Kontrolle im Unternehmen werden. Hierzu ist - etwa in Zusammenarbeit mit externen Beratern - ein entsprechendes Kontrollsystem zu entwickeln und mit dem betrieblichen Früherkennungssystem zu verzahnen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang noch einmal, daß gerade auch die Unternehmensphilosophie kein Element der CI-Strategie darstellt, das einmal für alle Ewigkeit entwickelt wird, sondern der kontinuierlichen kritischen Reflexion und einer ständigen Weiterentwicklung bedarf.

## **2. Anforderungen an den Inhalt einer Unternehmensphilosophie**

Aufgrund des zentralen Stellenwerts der Unternehmensphilosophie im Kontext der CI-Strategie sollen abschließend über die skizzierten prozeßbezogenen Anforderungen hinaus einige ausgewählte Anforderungen an den Inhalt von Unternehmensphilosophien herausgestellt werden (vgl. hierzu auch Ouchi, 1982, S. 113, 136; Gabele, 1981, S. 251).

- **Die Unternehmensphilosophie soll die spezifische Kompetenz der Unternehmung aufzeigen**

Die Unternehmensphilosophie muß zunächst die Problemlösungsbeiträge des Unternehmens genau festlegen. Bei einem Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie liest sich dies folgendermaßen:

"... ist ein forschendes Unternehmen und stellt sich auch in Zukunft mit selbstentwickelten Produkten dem Wettbewerb. ... Ergänzend zu den übrigen traditionellen Tätigkeitsgebieten wird ... im Rahmen der angewandten Biowissenschaften Produkte entwickeln, die helfen, Gesundheit und Ernährung der Menschen zu sichern."

Anhand dieser Darstellung wird zumindest in groben Zügen deutlich, worin das Unternehmen seine Aufgabe - auch langfristig - sieht, und welche Leistungen sich hieraus für die Gesellschaft ergeben. Im Gegensatz dazu läßt die Allgemeinheit nachfolgender Formulierung nicht erkennen, welche Leistung die Unternehmung eigentlich erbringt und wodurch sie sich von Wettbewerbern unterscheidet: "Durch marktkonforme und marktgestaltende Verhaltensweise betreibt das Unternehmen eine aktive Marktpolitik."



- Die Unternehmensphilosophie soll eine realisierbare Utopie propagieren

Allerdings darf die Unternehmensphilosophie in ihrer Kompetenzformulierung nicht nur statisch sein, sondern muß auch einen Beitrag zur Lösung zukünftiger Probleme aufzeigen. Vor dem Hintergrund möglicher Diversifikationschancen sollte bspw. die Propagierung einer **realisierbaren** Utopie verstärkt als "Instrument" genutzt werden, um Mitarbeiter zur Ideengenerierung anzuregen.

- Die Unternehmensphilosophie soll über die grundlegenden Ziele der Unternehmung sowie über die Art und Weise ihres Erreichens informieren.

Liegt die Unternehmensphilosophie etwa als kursbestimmende Summe der obersten Leitsätze der Unternehmung i.S. eines Unternehmensleitbildes vor, dann ist dessen Inhalt häufig abstrakt formuliert und relativ allgemein gehalten. Dieses Unternehmensleitbild läßt sich in konkretere Unternehmensgrundsätze überführen, indem die zentralen Orientierungspunkte und handlungsleitenden Geschäftsprinzipien der einzelnen Unternehmensbereiche gegenüber den verschiedenen Umwelten bzw. den Interaktionspartnern ausgeführt werden. Hierbei kann etwa zwischen Führungsgrundsätzen, F&E-Grundsätzen und Grundsätzen im Hinblick auf die Gestaltung der Austauschbeziehungen mit Kunden, Lieferanten etc. unterschieden werden.

Angeichts arbeitsteilig organisierter Unternehmen ist hierbei zu beachten, daß in einzelnen Unternehmensbereichen unterschiedliche Subkulturen vorliegen können, die sich vor dem Hintergrund spezifischer Aufgaben und Herausforderungen der jeweiligen Bereiche entwickeln. Insofern können also innerhalb eines Unternehmens durchaus mehrere Kulturtypen existieren (vgl. auch Bleicher, 1984, S. 495; Sathe, 1983, S. 9; Matenaar, 1983, S. 23; Handy, 1978, S. 404-406) - etwa eine spezifische "Marketing-Kultur" oder eine "F&E-Kultur" - die bei dem Ziel einer einheitlichen und damit konsistenten Unternehmenskultur nicht zuwiderlaufen müssen. Diesem Tatbestand ist bei der Konkretisierung der Unternehmensgrundsätze Rechnung zu tragen. Das abstrakte Unternehmensleitbild wird dabei in bereichsspezifische Handlungsmaximen umgesetzt, die für die jeweiligen Entscheidungs- und Planungsprozesse zentrale Bewertungskriterien bereithalten und somit auch auf die Festlegung von bereichsbezogenen Maßnahmen und



Mitteln zur Zielerreichung einwirken. Voraussetzung hierbei ist allerdings, daß diese bereichsspezifischen Grundsätze auf die gemeinsame, bereichsübergreifend gültige Basis der Unternehmensphilosophie zurückgeführt werden können.

Der praktische Gebrauch der Unternehmensgrundsätze muß letztendlich zeigen, inwieweit diese tatsächlich Entscheidungshilfen bieten. Eine diesem Kriterium Rechnung tragende Darstellung findet sich in den Zielsetzungen eines Unternehmens der Konsumgüterindustrie; hier heißt es u.a.:

"Jedes neue Produkt soll einen - am Standard seines Produktbereichs gemessen - überdurchschnittlichen Kapitalrückfluß erbringen. Eines oder mehrere der folgenden Kriterien sind zu erfüllen:

- innovatives Produkt
- qualitativ bestes Produkt seiner Art
- preis-/leistungsmäßig günstiges Produkt seiner Art."

Ein Gegenbeispiel zur geforderten Konkretisierung ist die Grundsatzerklärung eines Mineralölkonzerns, die sich überspitzt auf die nachfolgende Kernaussage zusammenfassen läßt: "Jeder kann sich darauf berufen", daß unser Unternehmen "gute Produkte zu einem normalen Preis unter Einhaltung aller gesetzlichen Bestimmungen herstellt." In keinem Punkt werden hier mehr als Selbstverständlichkeiten gesagt, da die Art und Weise der Zielerreichung keine Konkretisierung erfährt.

- **Die Unternehmensphilosophie soll das Verhältnis zu den relevanten Interaktionspartnern bestimmen**

Gerade aus einem Überdenken des Verhältnisses der Unternehmung zu den verschiedenen Interaktionspartnern sowie der relevanten Umwelt sind Impulse für das frühzeitige Erkennen möglicher Chancen und Risiken zu erwarten.

Eine besonders umfassende Ausarbeitung, die dieser Anforderung Rechnung trägt, wurde von einer Volksbank vorgenommen. In ihren Grundsätzen wird das Verhältnis der Bank zu den Mitarbeitern, zum genossenschaftlichen Verband, zum öffentlichen Leben sowie zur Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung definiert. So wird bspw. aus dem gesetzlichen Auftrag der Volksbank, der in der Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft ihrer Mitglieder besteht, bezüglich des Verhältnisses zur Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung die Anforderung gestellt, eine demokratische



Gesellschaftsordnung sowie die soziale Marktwirtschaft zu erhalten und auch dafür einzutreten.

- **Die Unternehmensphilosophie soll Erfolgskriterien festlegen**

Hierzu das Beispiel eines Unternehmens der Elektroindustrie, welches besonders die Bedeutung gemeinsamer Werte innerhalb der Unternehmenskultur hervorhebt:

"Die Erfolge eines Unternehmens entstehen durch das Zusammenwirken aller Mitarbeiter, die gemeinsame Unternehmensziele verfolgen. Diese gemeinsamen Unternehmensziele müssen realistisch sein, von jedem Mitarbeiter verstanden werden und den Grundcharakter des Unternehmens widerspiegeln."

- **Die Unternehmensphilosophie muß Konflikte verdeutlichen und Ansatzpunkte einer Konfliktbehandlung aufzeigen**

Von einer Unternehmensphilosophie wird häufig erwartet, daß sie im Spannungsfeld konfliktärer Anforderungen eine klare Präferenzordnung vorgibt (z.B. im Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie hat die Verwirklichung von Gewinnzielen Vorrang). Zwar ist dies einerseits bis zu einem gewissen Grade sicherlich sinnvoll, andererseits werden hier jedoch kreative Problemlösungsprozesse weitgehend eingeschränkt, die auf tragfähige Kompromisse hinsteuern können. Gerade angesichts einer dynamischeren Umwelt sollte u.E. die Unternehmensphilosophie vor allem bestehende Konflikte verdeutlichen und mögliche Ansatzpunkte einer Konfliktbehandlung aufzeigen. Letzteres kann sich etwa darin konkretisieren, daß der Dialog mit verschiedenen Anspruchsträgern der Öffentlichkeit als zentrale Leitmaxime herausgestellt wird.



## II. Unternehmensphilosophie auf dem Prüfstand - ein Orientierungsrahmen zur Überprüfung der Unternehmensphilosophie

Unternehmensphilosophie oder der "Geist des Hauses"

Fragen im Vorfeld einer Überprüfung der Unternehmensphilosophie

- Wann sollte die Unternehmensphilosophie überprüft werden?
- Wer sollte die Grundhaltung überprüfen?

Arbeitsschritte

- (1) Erstellung einer Merkmals- bzw. Symptomliste
- (2) Erhebung der Ist-Grundhaltung
- (3) Entwurf einer Soll-Grundhaltung
- (4) Beurteilung der Ist-Grundhaltung und Problemanalyse
- (5) Formulierung von Unternehmensleitlinien und Festlegung eines Maßnahmenplans
- (6) Realisation und Kontrolle
- (7) Einrichtung eines Kontrollsystems



## Unternehmensphilosophie auf dem Prüfstand - ein Orientierungsrahmen zur Überprüfung der Unternehmensphilosophie

Immer mehr Unternehmen haben inzwischen die Notwendigkeit erkannt, ihre Unternehmensphilosophie im Lichte aktueller Veränderungen in Markt und Gesellschaft einer kritischen Überprüfung und ggf. Revision zu unterziehen. Nicht immer wird hierbei jedoch eine zweckmäßige Vorgehensweise gewählt, die mit dazu beiträgt, daß die Auseinandersetzung mit der Unternehmensphilosophie auch tatsächlich zu einer Verbesserung der unternehmerischen Erfolgsposition beiträgt. Im folgenden soll deshalb ein Orientierungsrahmen skizziert werden, der als Grundlage einer effizienten Überprüfung der Unternehmensphilosophie dienen kann.

### Unternehmensphilosophie oder der "Geist des Hauses"

Die Unternehmensphilosophie oder Grundhaltung eines Unternehmens ist gleichzusetzen mit dem, was wir heute vielfach auch den "Geist des Hauses" nennen. Damit sind jene Leitbilder, Werthaltungen, Überzeugungen gemeint, die grundlegende Vorstellungen darüber enthalten, wie man sich verhalten soll, woran man sein Tun und Lassen messen und beurteilen soll, was als wichtig anzusehen ist, wie etwas betrachtet ("gesehen") werden soll. In jedem Unternehmen liegt "irgendwie" (auch unausgesprochen) eine solche Philosophie vor. Sie bildet gewissermaßen die "weltanschauliche Grundlage" der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter.

Diese Philosophie hat Einfluß auf alle Unternehmensaktivitäten - angefangen bei der Zielbildung bis hin zum konkreten Umgang mit Kunden, Lieferanten, Behörden etc. Sie entscheidet somit letztlich über den "Stil des Hauses". Häufig wird man sich ihrer jedoch nicht bewußt; sie bestimmt unbemerkt darüber, ob einzelne Aufgaben mit mehr oder weniger großer Motivation, mit mehr oder weniger großem Geschick "angepackt" werden. Nur wenige Unternehmen haben ihre Grundhaltung in sog. Unternehmensleitlinien schriftlich niedergelegt oder sogar zu einem "Firmen-Motto" verdichtet, das die Denk- und Handlungsweise aller Unternehmensmitglieder gezielt in eine bestimmte Richtung lenken soll (vgl etwa das Motto der Migros-Gruppe: "Dienen statt verdienen").

Die Unternehmensphilosophie bestimmt also in hohem Maße, ob und inwieweit



ein Unternehmen neue Herausforderungen erkennt und diese mit Erfolg beantwortet. Die Überprüfung und ggf. Änderung der Unternehmensphilosophie bildet insofern eine zentrale Aufgabe zukunftsgerichteter Unternehmenspolitik. Anzustreben ist dabei eine marketing- und gesellschaftsorientierte Unternehmensphilosophie.

### **Fragen im Vorfeld einer Überprüfung der Unternehmensphilosophie**

- **Wann sollte die Unternehmensphilosophie überprüft werden?**

Eventuell bestehende Schwächen in der Unternehmensphilosophie gilt es insofern frühzeitig zu erkennen, als deren Überwindung oft schwierig und zeitaufwendig ist. Stand die Philosophie des Unternehmens bislang noch nie auf dem Prüfstand, sollte dies sofort nachgeholt werden. Im Anschluß daran ist ein Konzept zur regelmäßigen Überprüfung zu entwickeln.

Eine eingehende, über die regelmäßige Kontrolle hinausgehende Überprüfung ist immer dann angezeigt, wenn sich einschneidende Änderungen in der Umwelt (einschließlich der Märkte) des Unternehmens vollziehen und/oder Änderungen in der Unternehmenspolitik geplant werden. Vor allem gegenüber Umweltveränderungen sollte man sehr sensibel sein. Wertwandlungsprozesse beim Konsumenten können so etwa dazu führen, daß z.B. bestimmte Qualitätsnormen, auf die sich der Stolz des Unternehmens gründet, inzwischen ihre Marketing-Relevanz verloren oder sogar ein Verhalten fördert, das letztlich an den Anforderungen des Marktes vorbeigeht und damit zu einer Schwächung der Wettbewerbsposition führt.

### **Wer sollte die Grundhaltung überprüfen?**

Zentrale Voraussetzung einer erfolgreichen Überprüfung der Unternehmensphilosophie ist, daß die Unternehmensleitung hinter dieser Planungsaufgabe steht, und diese nicht lediglich z.B. als eine PR-Aktivität begreift, die in den Kontext von Jubiläumsfeierlichkeiten einzuordnen ist. Jene, die innerhalb eines Unternehmens die Überprüfung der Unternehmensphilosophie anregen haben also dafür Sorge zu tragen, daß die strategische Bedeutung dieser Planungsaufgabe richtig eingeschätzt wird.



Hat die Unternehmensleitung die Wichtigkeit der Aufgabe erkannt, legt sie die Zusammensetzung eines Analyseteams fest, das für die Durchführung der Überprüfung zuständig ist. Wird die Unternehmensphilosophie zum ersten Mal oder eingehend überprüft, ist dringend die Einschaltung externer Berater zu empfehlen. Abgesehen von ihrer Erfahrung und Sachkenntnis (was durch eine entsprechende Auswahl zu gewährleisten ist!) spricht für sie nicht zuletzt auch ihre Unabhängigkeit und Objektivität. Firmenangehörige zeichnen sich in der Regel durch eine gewisse "Betriebsblindheit" aus. Überdies ist die Unternehmensphilosophie insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen wesentlich durch Überzeugungen, Einstellungen oder z.T. auch durch Persönlichkeitsmerkmale der Inhaber geprägt, die von einem Mitarbeiter nur selten in aller Offenheit "auf's Korn genommen werden (können)".

Bei Analysen im Unternehmen geht es leider meist nicht ohne eine gewisse Unruhe ab. Daher ist wichtig, die Mitarbeiter auf diese Unternehmensanalyse entsprechend vorzubereiten und sie gründlich über ihren Inhalt und Zweck zu informieren (z.B. "Wir wollen keine Arbeitsplätze wegrationalisieren, sondern über den Geist und Stil des Hauses nachdenken, um unsere Arbeitsplätze langfristig zu sichern").

## **Arbeitsschritte**

### **(1) Erstellung einer Merkmals- bzw. Symptomliste**

Bei der Grundhaltung eines Unternehmens handelt es sich um einen vielschichtigen Sachverhalt. Daher ist zunächst eine Liste möglicher Ausdrucksformen (Merkmale, Symptome) der Grundhaltung oder speziell einer marketingorientierten Grundhaltung zu erstellen. Diese Merkmals- oder Symptomliste bildet die Grundlage, um ein Analyseprofil zu entwerfen, wie es in nachstehender Abbildung angedeutet ist. Folgendes ist dabei zu beachten:

- Im ersten Schritt sind Merkmale zu bestimmen, durch die sich die Grundhaltung allgemein charakterisieren läßt ( z.B.: Kundenorientierung, Gewinnorientierung, Kostenorientierung, Innovationsorientierung, Orientierung am Prinzip der sozialen Verantwortung). Dann werden Symptome bestimmt, anhand derer sich die Ausprägungen der verschiedenen Merkmale messen lassen.
- Diese Symptomliste sollte "hautnah nachvollziehbar" sein, indem nach ganz



konkreten Ausdrucksformen einzelner Merkmale gesucht wird. Das wichtige Merkmal der Kundenorientierung darf also nicht allein über allgemein formulierte Grundorientierungen bzw. Einstellungen, Absichtserklärungen etc. erhoben werden (hohe Wertschätzung der Kunden, für uns ist es wichtig, im Kopf und Herzen des Kunden zu denken usw.). Darüber hinaus ist vielmehr nach ganz konkreten Ausdrucksformen auf der Handlungsebene zu suchen (Handhabung von Reklamationen, Zeit, die Führungskräfte für Kundenkontakte verwenden u.ä.).

- Bei der Erstellung einer Symptomliste ist auf Vollständigkeit zu achten. Die Grundhaltung muß in allen Bereichen des Unternehmens erhoben werden. Als Symptombereiche kommen u.a. in Betracht: Ziele und Strategien sowie Art und Weise ihrer Formulierung, Maßnahmen in einzelnen Funktionsbereichen (Absatz, Produktion etc.) sowie Art und Weise ihrer Gestaltung, Personalsteuerung und Organisationsgestaltung (vgl. Abb.).
- Vorgefertigte Checklisten können nur eine Anregungsfunktion erfüllen. Die Symptomliste ist durch das Analyseteam speziell auf die Unternehmenssituation auszurichten.

## (2) Erhebung der Ist-Grundhaltung

Die Erfassung der vorliegenden Unternehmensphilosophie auf der Basis der erarbeiteten Symptomliste muß sich mehrerer Instrumente bedienen:

- Auswertung von Dokumenten, in denen die Philosophie des Unternehmens offiziell zum Ausdruck gebracht wurde (z.B. schriftlich niedergelegte Leit- und Richtlinien, Mitschriften von Ansprachen der Unternehmensleitung).
- Befragung der Unternehmensleitung, der Leiter einzelner Abteilungen sowie der Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen (bei größeren Betrieben ist lediglich eine repräsentative Auswahl der Mitarbeiter zu befragen). Hierzu sind ausgehend von der erstellten Symptomliste für jede der genannten Gruppen geeignete Fragebögen zu entwickeln (Wie stark sind einzelne Symptome nach Meinung des Befragten tatsächlich ausgeprägt?). Als Befragungsform bieten sich Interviews an; lediglich auf der Ebene der Mitarbeiter sind z.T. auch schriftliche Befragungen zweckmäßig. Um einen besseren Eindruck zu gewinnen, sollten allerdings auch hier stichprobenartig einige Interviews durchgeführt werden.



## Erfassung der Unternehmensphilosophie Merkmals- bzw. Symptomliste unternehmerischer Grundhaltungen

### Ebene allgemeiner Grundorientierungen

- im Kopf und Herzen des Kunden denken
- langfristige Erfolgspotentiale schaffen
- den Dialog mit der Öffentlichkeit suchen
- kurzfristige Gewinnverzichte zugunsten der Kunden- und öffentlichen Interessen in Kauf nehmen

### Handlungsebene

#### Planung und Zielbildung

- Kundenzufriedenheit als Leitbild der Zielbildung
- detaillierte Marktforschung
- Informationen über Kundenbedürfnisse als Entscheid.grundl.
- Berücksichtigung des Umweltschutzes (Produktion/Produktgest.)
- Ausrichtung der Produktion/F&E-Politik an Kundenbedürf.
- Erstellung langfristiger Marketingpläne

#### Strategien und Maßnahmen

- Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten
- gezielte Ansprache von Zielgruppen (Marktsegmenten)
- Marketingbudget insges. u. Verteilung auf die Ma.-Instrumente
- Image-Pflege / PR-Maßnahmen
- Handhabung von Beschwerden
- wenn ein Kunde ein dringendes Problem hat, wird ggf. eine Sitzung unterbrochen

#### Organisation und Personal

- Zahl und Qualifikation der Marketing-Mitarbeiter und deren Entscheidungskompetenzen
- Marketingkenntnisse in der Führungsspitze
- Zusammenarbeit zwischen Produktion, F&E und Absatz
- Feststigung von Kundenkontakten als Grundlage der Mitarbeiterentlohnung

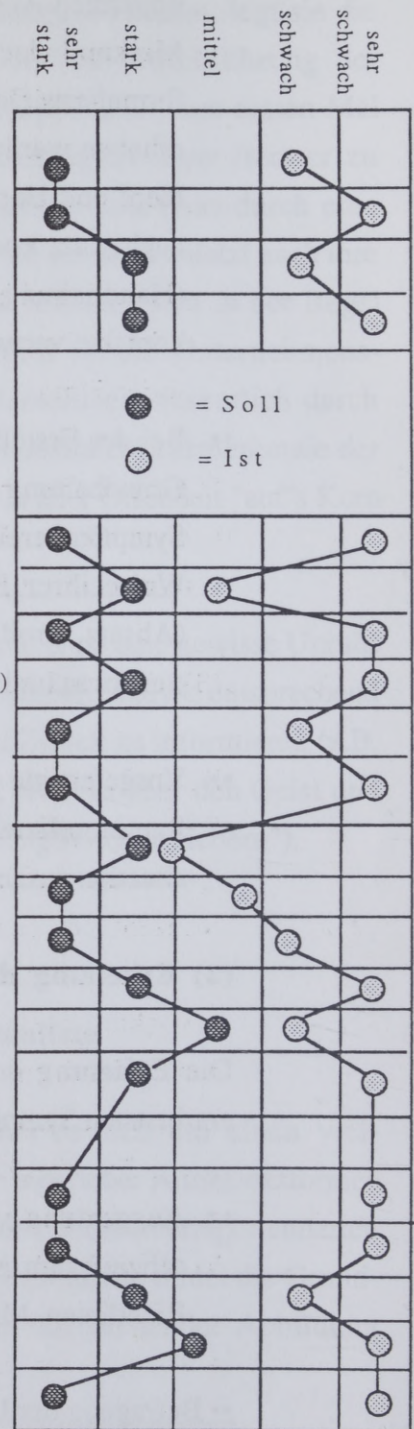


Abb.: Die Unternehmensphilosophie im Soll-/Ist-Vergleich



- Einstufung der Grundhaltung durch das Analyseteam auf der Basis einer Firmenbesichtigung, der systematischen Analyse der Betriebsabläufe (Auswertung von Organisationsplänen, Aktennotizen oder des Briefwechsels mit Kunden, Teilnahme an Sitzungen, Verkaufsgesprächen etc.)
- In der Regel ist es darüber hinaus hilfreich, auch bei einigen Marktpartnern eine kleine Befragungsaktion durchzuführen (Wie stark ist z.B. die Kundenorientierung in den Augen der Kunden?).

Die hier erzielten Analyseergebnisse werden im Team diskutiert, um darauf aufbauend die Ist-Grundhaltung zu bestimmen, die dann in das Analyseprofil eingetragen wird (vgl. Abbildung).

### **(3) Entwurf einer Soll-Grundhaltung**

Parallel zur Erhebung der Ist-Grundhaltung entwickelt das Analyseteam ein Anforderungsprofil, in dem die "ideale" Ausprägung einzelner Merkmale bzw. Symptome der Unternehmensphilosophie festgelegt wird. Dieses Ideal- oder Soll-Konzept muß den Anforderungen einer modernen Marketingorientierung gerecht werden. Gleichzeitig sind die spezifische Unternehmenssituation sowie die angestrebte Unternehmensentwicklung (geplante Strategien und Maßnahmen) zu berücksichtigen. Als Grundlage der Entwicklung des Soll-Konzepts dienen die Erfahrungen der externen Berater, Informationen über erfolgreiche Unternehmen in der Branche, Informationen über Kundenbedürfnisse, wissenschaftliche Untersuchungen und daraus abgeleitete Anforderungen. Die entwickelte Soll-Grundhaltung wird ebenfalls in das Analyseprofil eingetragen (vgl. Abbildung).

### **Vorsicht vor Erfolgsrezepten!**

Im vorliegenden Zusammenhang ist dringend vor einer "blinden" Übernahme von "Kochrezepten für erfolgreiches unternehmerisches Denken und Handeln" zu warnen, die z.T. von Unternehmensberatern angeboten werden. Sie legen etwa fest, erfolgreiche Unternehmen seien "qualitätsbessern", investierten viel in die Werbung, betrieben eine Markenpolitik u.ä. Dabei werden Denk- und Verhaltensmuster, mit denen andere Unternehmen erfolgreich waren, verallgemeinert und zur Nachahmung empfohlen. Nicht gewährleistet ist hier, daß derartige Erfolgsformeln auch in der spezifischen Situation des Unternehmens Gültigkeit besitzen.



Erfolgsrezepte entstehen oftmals auch innerhalb des Unternehmens. Selbst marketingorientierte Firmen neigen manchmal dazu, alte Vorstellungen eines kundengerechten Handelns "einzufrieren". In einem Fall hatte ein Unternehmen in der Vergangenheit mit dem Motto "Alles, was wir verkaufen, hat Spitzenqualität und ist seinen Preis wert" große Erfolge erzielt. Als ab einem bestimmten Zeitpunkt die Umsätze zurückgingen, wurde - gemäß diesem Motto - die Qualität der Produkte und produktbegleitenden Dienstleistungen weiter erhöht. Der Umsatz ging jedoch weiter zurück. Trotz intensiven Bemühens konnte die Ursache hierfür nicht aufgespürt werden. Es lag schlicht daran, daß die Manager aufgrund ihrer ausgeprägten Qualitätsphilosophie einen Wandel in den Kundenbedürfnissen nicht registrieren wollten bzw. konnten: Die Kunden erwarteten preisgünstige Produkte bei mittlerer Qualität und nicht mehr hohe Qualität (zu entsprechend hohen Preisen). Statt "Qualitäts-Bessenheit" bzw. einem überzogenen Qualitätsmanagement, wäre hier ein striktes kundenorientiertes Kostenmanagement zu fordern gewesen.

#### **(4) Beurteilung der Ist-Grundhaltung und Problemanalyse**

Die Beurteilung der vorliegenden Unternehmensphilosophie erfolgt im Rahmen eines Vergleichs mit der Soll-Grundhaltung und entsprechenden Abweichungsanalysen (Wo liegen Abweichungen vor, und wie stark sind diese?). Dadurch, daß die erstellte Symptomliste "in die Tiefe geht" und z.B. ganz konkrete Ausdrucksformen auf der Handlungsebene erfaßt werden, lassen sich bereits aus dem Soll/Ist-Vergleich Hinweise auf erforderliche Maßnahmen ableiten. Hierzu folgende Beispiele:

- **Fall A:** Zwischen Ist- und Soll-Grundhaltung liegen keine Abweichungen vor. In diesem Fall sind in erster Linie Maßnahmen angezeigt, die die Orientierung an der vorliegenden Unternehmensphilosophie auch weiterhin sicherstellen. Dazu zählen: schriftliche Niederlegung von Leitlinien, Entwurf eines Firmen-Mottos, Hervorhebung der Bedeutung der Leitlinien und des Firmen-Mottos in Betriebsveranstaltungen, Anreize für "leitlinien-konformes" Handeln (Beförderung, Auszeichnung etc.).
- **Fall B:** Auf der Ebene allgemeiner Grundeinstellungen stimmen Ist- und Soll-Grundhaltung überein; auf der Handlungsebene weichen sie jedoch voneinander ab. Hier sind lediglich Defizite in der konkreten Umsetzung der



Grundhaltung zu verzeichnen, die sich im Wege einer Detailanalyse der Erhebungsergebnisse näher bestimmen lassen (z.B. Defizite in der Gestaltung der Organisationsstruktur, der Maßstäbe für die Mitarbeiterbeurteilung und -entlohnung, der Marktforschung und Beachtung von Marktforschungsergebnissen bei Entscheidungen, der Orientierung der Produktentwicklung und F&E-Politik an Kundenbedürfnissen). Dies mündet dann in den Entwurf konkreter Gestaltungsempfehlungen.

- **Fall C:** Ist- und Soll-Grundhaltung weichen sowohl auf der Handlungsebene als auch auf der Ebene allgemeiner Grundeinstellungen voneinander ab. Je nach dem, wie stark die Abweichungen zwischen Ist und Soll auf der Ebene allgemeiner Grundeinstellungen sind, müssen hier tiefsitzende Einstellungen und Überzeugungen überwunden, festgefahrene Routinen geändert und "heilige Kühe geschlachtet" werden.

Dies erfordert zum einen Informations- und Überzeugungsprozesse, um die verschiedenen Gruppen im Unternehmen mit der Soll-Grundhaltung vertraut zu machen und durch den Abbau von Widerständen notwendige Verhaltensbereitschaften zu schaffen (Auswertung von Fallstudien und Forschungsergebnissen, die die Notwendigkeit einer Revision am Beispiel anderer Unternehmen verdeutlichen, Schulung aller Unternehmensmitglieder im Marketingdenken usw.). Zum anderen müssen gleichzeitig konkrete Vorschläge zur Umsetzung der Soll-Grundhaltung im Sektor der Zielfestlegung, der Strategie, der Organisation, der Personalpolitik sowie den Maßnahmen in einzelnen Funktionsbereichen (Absatz, Produktion etc.) entwickelt und ihre Erfolgsträchtigkeit verdeutlicht werden.

#### **(5) Formulierung von Unternehmensleitlinien und Festlegung eines Maßnahmenplans**

Die Untersuchungsergebnisse und Gestaltungsvorschläge werden der Unternehmensleitung und wichtigen Führungskräften vorgestellt und ausführlich diskutiert. Dabei muß eine Einigung auf eine realistische und offiziell verbindliche Soll-Grundhaltung erzielt werden, die dann schriftlich in Unternehmensleitlinien niedergelegt wird.

Nur wenn die Unternehmensleitung tatsächlich hinter diesen Leitlinien steht,



können weitere Schritte eingeleitet werden. Sie muß später durch ihr Verhalten allen anderen Mitarbeitern ein Vorbild geben. Im Fall C etwa schon dadurch, daß Führungskräfte bspw. Marketingseminare besuchen und sich spürbar um ein Umdenken bemühen.

Im nächsten Schritt werden ausgewählte Untersuchungsergebnisse und die verabschiedeten Leitlinien der gesamten Belegschaft vorgestellt (Großveranstaltung, Diskussionsveranstaltungen in einzelnen Abteilungen etc.). Dabei sind Stellungnahmen und Vorschläge zu erbitten. Ferner lassen sich Wettbewerbe durchführen, bei denen Preise für ein Firmen- oder Abteilungs-Motto ausgesetzt werden, das den in den Leitlinien abgesteckten neuen Kurs in einer eingängigen Formel wiedergibt. Dies motiviert nicht nur zur Auseinandersetzung mit den Leitlinien, sondern dient auch der Kontrolle, ob die Leitlinien richtig verstanden wurden.

Die hier gewonnenen Erfahrungen werden durch das Analyseteam aufbereitet und ausführlich mit der Unternehmensleitung diskutiert. Im Anschluß daran wird ein Maßnahmenplan entwickelt. Er legt Inhalt, Ausmaß, Zeithorizont sowie Träger einzelner Maßnahmen in den Sektoren "Information und Überzeugung" sowie konkrete Änderungen im Unternehmen fest und stimmt diese aufeinander ab. Dabei ist darauf zu achten, daß - insbesondere in den Fällen B und C - "verdaubare" Maßnahmenpakete geschnürt werden und ein Wandel im Unternehmen "von Oben nach Unten" erfolgen muß (von einem Portier oder Lagerarbeiter kann nicht erwartet werden, daß er im Kopf und Herzen des Kunden denkt, wenn diese Maxime nicht auch vom Produktionsleiter, Vertriebsleiter etc. strikt beachtet wird!). Überdies bietet es sich an, bei der detaillierten Ausgestaltung der Einzelpläne an, die Mitarbeiter frühzeitig zu beteiligen und mit ihnen konkrete Ziele zu vereinbaren.

## **(6) Realisation und Kontrolle**

Sorgfältige Planung, die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter und die Vereinbarung von Zielen bilden eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Realisation und Kontrolle. Die Kontrolle beschränkt sich dabei allerdings nicht nur auf eine "Planfortschrittskontrolle" (wurden die gesteckten Ziele erreicht?). Vielmehr sind immer auch Wirkungskontrollen durchzuführen, die Hinweise auf eventuell erforderliche Kurskorrekturen ergeben (z.B. wo tauchen unvorhergesehene Probleme auf?). in Verbindung damit ist schließlich immer auch



eine Prämissenkontrolle durchzuführen (wird die Soll-Grundhaltung den Anforderungen an das Unternehmen noch gerecht?).

### (7) Einrichtung eines Kontrollsystems

Prämissen- und Wirkungskontrollen sind jedoch nicht nur auf den Zeitraum der Realisation zu beziehen. Sie werden vielmehr zum festen Bestandteil der Planung und Kontrolle im Unternehmen. Dazu ist in Zusammenarbeit mit den externen Beratern ein Kontrollsystem zu entwerfen, das u.a. folgende Bausteine enthält:

- eine auf der Basis der Symptomliste erstellte Ceckliste zur regelmäßigen (z.B. jährlichen) Erfassung der Ist-Grundhaltung,
- eine Indikatorliste, die Hinweise auf kritische Ereignisse/Entwicklungen im Unternehmen und der Umwelt enthält, bei deren Auftreten die vorliegende Soll-Grundhaltung ggf. neu bestimmt werden muß,
- die Festlegung von Verantwortlichen für die Überprüfung und von Sitzungs-terminen zur Berichterstattung an die Unternehmensleitung.



### III. Das Konzept der Stärken-/Schwächen-Analyse

Zur Bedeutung der Stärken-/Schwächen-Analyse (S/S-Analyse)

Zur Durchführung einer Stärken-/Schwächen-Analyse

- (1) Klärung von Zielen und Umweltfaktoren, Festlegung des Analyse-zwecks
- (2) Bestimmung erfolgswirksamer Ressourcen/Potentiale
- (3) Beurteilung der Unternehmenssituation im Soll/Ist-Vergleich
- (4) Beurteilung der Unternehmenssituation im Konkurrenzvergleich
- (5) Entwurf globaler Strategien

Ansatzpunkte zur Erweiterung und Verfeinerung der Stärken-/Schwächen-Analyse



## Das Konzept der Stärken-/Schwächen-Analyse

Das langfristige "Sich-Behaupten im Wettbewerb" wird um so eher gelingen, je mehr man sich in einer Unternehmung über deren Stärken und Schwächen im Klaren ist. Gegenstand einer solchen S/S-Analyse sind die Eigenschaften und Mittel (Ressourcen, Potentiale), über die ein Unternehmen verfügt, also etwa Finanzmittel, Fertigungstechnologien, Mitarbeiterqualifikation, aber auch das Image des Unternehmens, die Beziehungen zu Kunden. Ob es sich dabei jeweils um eine Stärke oder Schwäche handelt, hängt nicht allein von der Ausprägung einzelner Ressourcen oder Potentiale ab. Entscheidend sind vielmehr zwei Fragen:

- Worauf kommt es im Markt an? Welche Ressourcen/Potentiale bestimmen in einer speziellen Situation über den Erfolg des Unternehmens?
- Stehen wir mit Blick auf diese Erfolgsfaktoren besser oder schlechter da, als die Wettbewerber?

Obwohl das Konzept der Stärken-/Schwächen-Analyse (S/S-Analyse) schon seit langem zu den zentralen Instrumenten der strategischen Planung gehört, wird dieses Konzept vor allem bei mittleren und kleineren Unternehmen häufig noch nicht oder zumindest nicht in einer ausreichend effizienten Weise genutzt. Im folgenden sollen daher zunächst die Bedeutung und im Anschluß daran einige wichtige Arbeitsschritte der S/S-Analyse skizziert werden.

### Zur Bedeutung der Stärken-/Schwächen-Analyse (S/S-Analyse)

Die S/S-Analyse bildet eine grundlegende Voraussetzung für

- die Beurteilung von Marktentwicklungen und Umweltveränderungen hinsichtlich ihres Chancen-/Risiko-Gehalts. (Stellen z.B. veränderte Qualitätswünsche der Kunden aufgrund unserer Fertigungstechnologien, der Qualifikation unserer Mitarbeiter ein Risiko oder eine Chance dar?),
- die Fundierung unternehmenspolitischer Entscheidungen (z.B.: Können und sollen wir mit neuen Produkten in neue Märkte vorstoßen?),
- die Bestimmung kurzfristiger Ziele und Maßnahmen (Wie lassen sich unsere Stärken gezielt im Konkurrenzkampf einsetzen und unsere Schwächen aus-



gleichen?),

- die Entwicklung mittel- und langfristiger Ziele sowie Strategien. (Wohin muß sich das Unternehmen entwickeln? Wie lassen sich unsere Stärken weiter ausbauen und unsere Schwächen abbauen?).

### **Zur Durchführung einer Stärken-/Schwächen-Analyse**

Im Zentrum der S/S-Analyse steht die Erstellung eines sog. S/S-Profils, in dem die Ressourcen/Potentiale des Unternehmens beurteilt und mit denen der Konkurrenz verglichen werden (vgl. Abb.1). Dabei sind folgende Arbeitsschritte in Angriff zu nehmen:

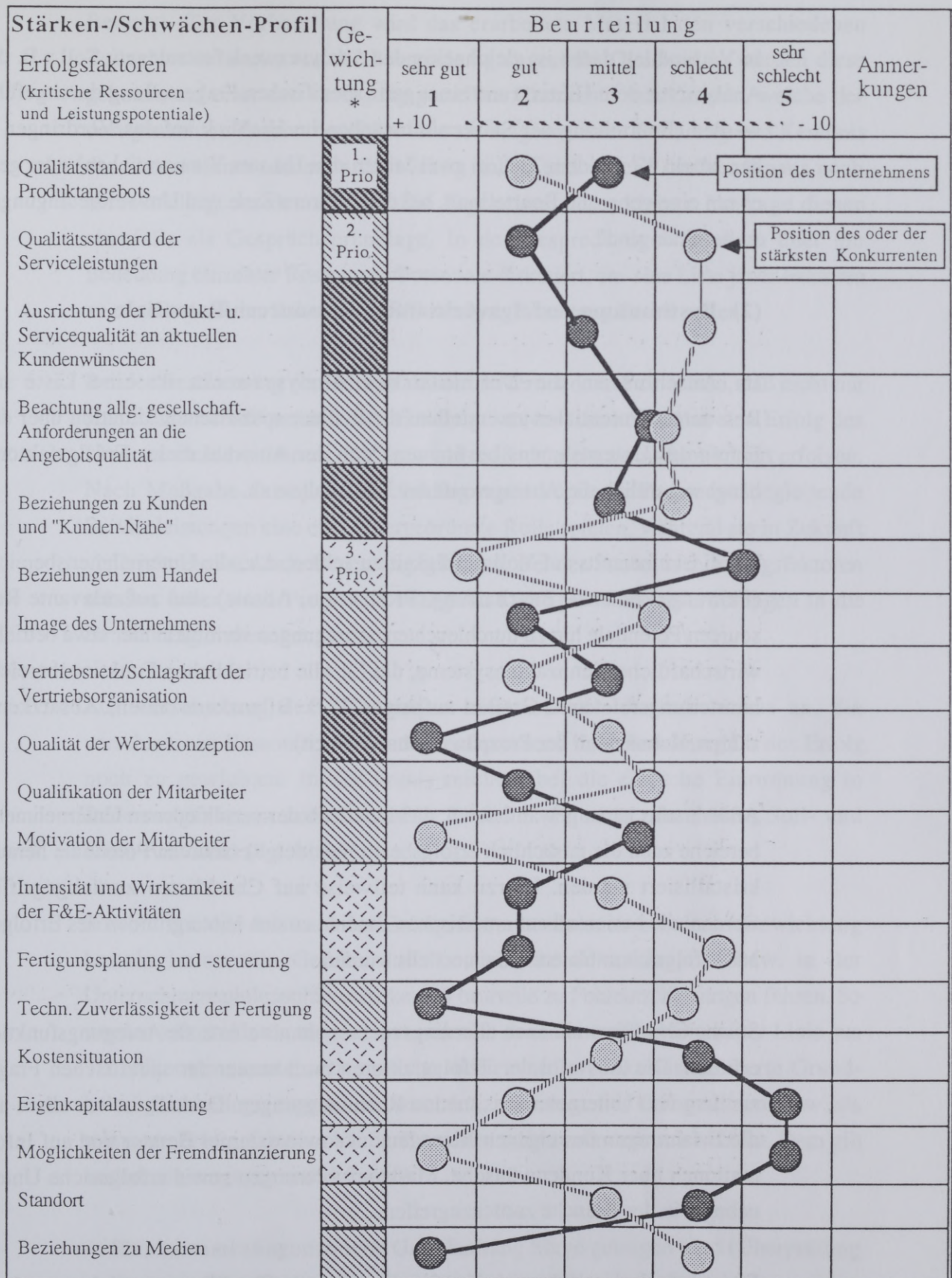
#### **(1) Klärung von Zielen und Umweltfaktoren, Festlegung des Analyseziels**

Im Vorfeld der S/S-Analyse ist zunächst zu klären, unter welchem Blickwinkel eine Beurteilung der Stärken/Schwächen des Unternehmens erfolgen soll. Die Ressourcen und Potentiale des Unternehmens sind völlig unterschiedlich zu beurteilen, je nach dem:

- welche Ziele das Unternehmen verfolgt (Steht das reibungslose und kostengünstige Funktionieren im Vordergrund? Sollen durch eine verstärkte Qualitätspolitik höhere Gewinne realisiert werden? Sollen neue Märkte erobert werden?),
- unter welchen Markt- bzw. Umweltbedingungen diese Ziele realisiert werden müssen.

Deshalb ist sicherzustellen, daß alle an der Durchführung der S/S-Analyse Beteiligten hinreichend über die Ziele des Unternehmens und die sich aus Markt und Umfeld ergebenden Herausforderungen informiert sind.





\* Gewichtung der Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von Marktbedingungen und den verfolgten Unternehmenszielen

Abb. 1: Beispiel eines Stärken-/Schwächen-Profiles



In Verbindung damit ist gleichzeitig der Analysezweck festzulegen: Soll z.B. die Analyse vor dem Hintergrund einer ganz spezifischen Fragestellung durchgeführt werden (Beurteilung der Stärken/schwächen im Hinblick auf das Vordringen in den Markt X, mit dem Ziel, in zwei Jahren den Umsatz Y zu erreichen) oder geht es um eine generelle Beurteilung, bei der mehrere Ziele und Umweltbedingungen zu beachten sind?

## **(2) Bestimmung erfolgswirksamer Ressourcen/Potentiale**

Im Anschluß an die Definition des Analysezwecks ist eine Liste mit Ressourcen/Potentialen zu erstellen, die in einer spezifischen Situation über den Erfolg des Unternehmens bestimmen. Von der Auswahl dieser Erfolgsfaktoren hängt wesentlich die Aussagekraft der S/S-Analyse ab.

Dabei ist einerseits auf Vollständigkeit zu achten; d.h. alle Unternehmensbereiche (Führung, Personal, Beschaffung, Produktion, Absatz) sind auf relevante Ressourcen/Potentiale hin zu durchleuchten. Anregungen vermitteln hier etwa betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme, die für alle betrieblichen Funktionsbereiche beurteilungsrelevante Größen aufzeigen (z.B. Bilanzkennzahlen, Absatzkennzahlen, Kennzahlen der Prozeßwirtschaftlichkeit).

Andererseits ist zu gewährleisten, daß innerhalb der verschiedenen Unternehmensbereiche auch die tatsächlich erfolgsbestimmenden Ressourcen/Potentiale herauskristallisiert werden. Hierzu kann teilweise auf Checklisten zurückgegriffen werden, die basierend auf empirischen Studien zu den Hintergründen des Erfolges/Mißerfolges von Unternehmen erstellt wurden.

Solche Checklisten können allerdings nicht mehr als eine erste Anregungsfunktion erfüllen. Die Auswahl der Erfolgsfaktoren muß immer der spezifischen Fragestellung und Unternehmenssituation Rechnung tragen. Deshalb ist vor allem auf die Erfahrungen des eigenen Management sowie externer Berater und auf Informationen über Kundenwünsche, Marktanforderungen sowie erfolgreiche Unternehmen in der Branche zurückzugreifen.

Es ist jedoch durchaus zweckmäßig, vorhandene Checklisten zu sichten und als Diskussionsgrundlage für jeweilige Besprechungen aufzubereiten (Teilnehmer: Unternehmensleitung, Abteilungsleiter, Planungsexperten und ggf. externe



Berater). Zur Vorbereitung wird das erarbeitete Material den verschiedenen Teilnehmern bereits vor der Besprechung zugestellt. Gleichzeitig werden diese gebeten, auf einer zur Verfügung gestellten Checkliste anzukreuzen, welche der dort genannten Ressourcen/Potentiale sie aufgrund ihrer Erfahrung und Kenntnis der Unternehmenssituation für wichtig halten und welche darüber hinaus noch berücksichtigt werden müßten. Die Ergebnisse dieser kleinen Umfrage dienen ebenfalls als Gesprächsgrundlage. In der Besprechung wird dann über die Bedeutung einzelner Ressourcen/Potentiale diskutiert, um eine Liste jener Faktoren zu erstellen, die im Rahmen der S/S-Analyse Beachtung finden sollen.

Bei der Bestimmung der Erfolgsfaktoren ist ferner darauf zu achten, daß nicht nur jene Ressourcen/Potentiale berücksichtigt werden, die heute über den Erfolg des Unternehmens bestimmen. Die Auswahl muß vielmehr zukunftsorientiert erfolgen. Nach Maßgabe aktueller Marktbedingungen können z.B. produktbegleitende Serviceleistungen eine eher untergeordnete Rolle spielen, während sie in Zukunft vielleicht eine zentrale Bedeutung erlangen. Bei der Suche nach Erfolgsfaktoren müssen daher auch Prognosen bezüglich künftiger Marktanforderungen in die Betrachtung einbezogen werden.

Zur Verfeinerung der S/S-Analyse bietet es sich darüber hinaus an, die verschiedenen Ressourcen/ Potentiale entsprechend ihrer Bedeutung für den Erfolg noch zu gewichten. In der Praxis reicht dabei die einfache Einordnung in Bedeutungsklassen zumeist aus (1.,2. und 3. Priorität oder Muß-, Soll- und Kann-Faktoren) (vgl.Abb.1).

Sowohl bei der Auswahl der Erfolgsfaktoren als auch bei deren Gewichtung besteht immer die Gefahr, daß "betriebliche Scheuklappen" bzw. in der Unternehmensphilosophie verankerte Vorurteile zu Fehleinschätzungen führen. So werden z.B. in Unternehmen, in denen sich das Führungskader in erster Linie aus Technikern zusammensetzt und von daher eine "produktionsorientierte Grundhaltung" naheliegt, enge Kundenkontakte, das Image des Unternehmens usw. als relevante Erfolgsfaktoren häufig übersehen oder zumindest unterschätzt. Dem gilt es dadurch entgegenzuwirken, daß

- für eine marketingorientierte Grundhaltung Sorge getragen wird (Überprüfung der unternehmerischen Grundhaltung im Vorfeld),
- an der Auswahl und Gewichtung der Erfolgsfaktoren Führungskräfte aus allen



Abteilungen beteiligt sind,

- externe Berater hinzugezogen werden.

### (3) Beurteilung der Unternehmenssituation im Soll/Ist-Vergleich

Im nächsten Schritt ist ein Soll/Ist-Vergleich vorzunehmen. Hierbei lassen sich zwei Varianten unterscheiden, die kombiniert eingesetzt werden sollten:

- **Variante A:** Ein Team, bestehend aus qualifizierten Mitarbeitern und ggf. externen Beratern, ermittelt auf der Basis betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse sowie einer Analyse der Marktanforderungen (Kundenbedürfnisse etc.) für jeden Erfolgsfaktor eine "optimale Ausprägung": Wie sollte die Vertriebsorganisation aussehen? Über welche Finanzmittel sollte das Unternehmen verfügen? Diese Soll-Vorstellungen werden dann mit den tatsächlichen Ausprägungen der Ressourcen/Potentiale verglichen. Ausgehend davon wird dann die Unternehmenssituation auf einer Skala von sehr gut bis sehr schlecht eingestuft (vgl. Abb.1). Um später einfache Rechenoperationen zu erleichtern, sind ggf. auch "Schulnoten" von 1 bis 5 oder Punktwerte (z.B. von +10 bis -10) vorzugeben.
- **Variante B:** Hier wird zunächst kein "offizielles" Soll-Konzept entwickelt. Vielmehr werden im Rahmen einer Befragung verschiedene Mitarbeiter direkt gebeten, die Unternehmenssituation auf einer Skala von sehr gut bis sehr schlecht einzustufen (vgl. Abb.1). Als Beurteilungsgrundlage dienen Soll-Vorstellungen, die die Befragten selbst hinsichtlich einer optimalen Ausprägung der Erfolgsfaktoren zur Verwirklichung der Unternehmensziele in einer bestimmten Situation haben (subjektive Wertungen). Den Mitarbeitern werden im Vorfeld lediglich die Unternehmensziele erläutert und einige wichtige Herausforderungen skizziert, die sich aus aktuellen Marktentwicklungen ergeben.

Bei dieser Befragung ist ein "breites Meinungsspektrum" zu gewährleisten. Neben Führungskräften bzw. einzelnen Abteilungsleitern sind etwa auch weitere Mitarbeiter zu befragen. (Je größer der zu befragende Personenkreis ist, um so eher bietet sich eine schriftliche Befragung an.) Wichtig ist z.B. die Befragung von Außendienstmitarbeitern, weil diese die im Kontakt mit Kunden, Absatzmittlern, Lieferanten etc. gewonnenen Erfahrungen in ihr



Urteil einbringen können. Je nach Fragestellung können sie sogar dazu aufgefordert werden, zu einzelnen Erfolgsfaktoren ein Meinungsbild bei ausgewählten Kunden zu erheben: Wie wird die Qualität unserer Produkte, unserer Serviceleistungen usw. beurteilt? Zweckmäßig ist ferner die Einschätzung durch externe Berater, die das Unternehmen analysieren und über gute Branchenkenntnisse verfügen.

Die Auswertung der hier erzielten Ergebnisse beschränkt sich in der Praxis meist darauf, aus den verschiedenen Einzelurteilen über die Errechnung eines Mittelwertes ein Gesamturteil zu bilden. Im Gegensatz dazu ist es jedoch gerade besonders aufschlußreich, die Abweichungen in den Urteilen der Befragten zu registrieren und in einer Zusatzbefragung die Ursachen dafür zu erforschen. Auf diese Weise lassen sich u.U. wichtige Herausforderungen identifizieren: Wenn z.B. einzelne Außendienstmitarbeiter (im Gegensatz zu anderen) die Qualität der Produkte, des Vertriebsnetzes usw. besonders schlecht einschätzen, mag dies etwa daran liegen, daß sich in deren Bezirk bereits neue Marktanforderungen bemerkbar machen.

Die Auswertungsergebnisse werden schließlich eingehend mit der Unternehmensleitung und wichtigen Führungskräften diskutiert, um darauf aufbauend eine endgültige Einschätzung der Unternehmenssituation vorzunehmen. Dabei ist zu gewährleisten, daß dieses Gremium nicht an "heiligen Kühen" festhält: Was früher eine Stärke war und worauf sich vielleicht noch heute der "Stolz des Unternehmens" gründet (z.B. eine bestimmte Fertigungstechnologie oder Qualitätsnorm), kann inzwischen im Lichte von Umweltveränderungen (neue Kundenbedürfnisse, neue Technologien) zur entscheidenden Schwachstelle des Unternehmens geworden sein. Hier bedarf es einfühlsamer Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit, die in aller Regel besser durch externe Berater erbracht werden kann.

#### **(4) Beurteilung der Unternehmenssituation im Konkurrenzvergleich**

Über den Soll/Ist-Vergleich hinaus, müssen zur Beurteilung der Unternehmenssituation noch weitere Vergleichsmaßstäbe herangezogen werden. In der Praxis gebräuchlich ist dabei vor allem der eingangs erwähnte Vergleich zu dem oder den stärksten Konkurrenten (vgl. Abb.1). Dieser Konkurrenzvergleich ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil es letztlich immer auf Vorteile gegenüber der Konkurrenz ankommt. So ist etwa das als mittelmäßig eingestufte Vertriebsnetz



des eigenen Unternehmens unterschiedlich zu beurteilen, je nach dem, ob die Konkurrenz über ein erheblich besseres oder schlechteres Vertriebsnetz verfügt. In Abhängigkeit davon - sowie vor allem der Gewichtung des jeweiligen Erfolgsfaktors (speziell im Lichte von Kundenanforderungen) - ist z.B. zu entscheiden, wie dringlich eine Verbesserung der Unternehmenssituation bezüglich einzelner Ressourcen/Potentiale ist.

Der Konkurrenzvergleich wirft z.T. erhebliche Informationsprobleme auf. Oftmals ist es nur bedingt möglich, verlässliche Informationen über die Ausprägung verschiedener Ressourcen/Potentiale im Wege der Konkurrenzforschung zu erhalten. Mitunter müssen hier Vermutungen harte Fakten ersetzen. Überdies sind bei der Einschätzung der Ressourcen/Potentiale der Konkurrenz als gut oder schlecht Bewertungsprobleme zu beachten: Die Konkurrenz darf weder über- noch unterschätzt werden. Um dies zu gewährleisten ist - ähnlich wie zuvor bei der Analyse des eigenen Unternehmens - ein "breites Meinungsspektrum" zugrunde zu legen (Einschätzung durch Führungskräfte, Außendienstmitarbeiter, nicht zuletzt auch durch Kunden, externe Experten).

#### **(5) Entwurf globaler Strategien**

Aus der Analyse der Stärken/Schwächen des Unternehmens in dem hier skizzierten zweistufigen Beurteilungsprozeß (Soll/Ist-Vergleich und Konkurrenz-Vergleich) lassen sich unmittelbar Hinweise auf Strategien und Maßnahmen gewinnen (z.B. Ausbau des Vertriebsnetzes, Erhöhung der Mitarbeitermotivation). Als Orientierungsgrundlage dient hierbei die Maxime: Kurzfristig Stärken gezielt einsetzen und damit die Schwächen ausgleichen; mittel- und langfristig Stärken ausbauen und Schwächen abbauen. Ausgehend davon sind globale Strategieprogramme zu entwerfen, die dann auf der Basis von Detailanalysen weiter ausgefeilt werden müssen.

Die wichtigsten Arbeitsschritte und Probleme der S/S-Analyse sind zusammenfassend noch einmal in Abbildung 2 wiedergegeben.



## Stärken - / Schwächen - Analyse

### Aufgabenfelder

- Klärung von Zielen und relevanten Bedingungen als Beurteilungsgrundlage  
==> Festlegung des Analyseziels
- Bestimmung erfolgswirksamer Ressourcen/Potentiale (Erfolgsfaktoren)
- Beurteilung der Unternehmenssituation im Wege eines Soll-/Ist-Vergleichs
  - a) unter Vorgabe eines "offiziellen" Soll-Konzepts
  - b) ohne Vorgabe eines "offiziellen" Soll-Konzepts
- Beurteilung der Unternehmensposition im Konkurrenzvergleich

### Probleme

- Mit Blick auf die Erfolgsfaktoren: Auswahl-, Relevanz- und Meßproblem
- Erhebungs- und Auswertungsprobleme (z.B. Problem der Mittelwertbild.)
- Vergleichsproblem - Welcher Vergleichsmaßstab? Vergangenheit oder Zukunft als Basis der Beurteilung?
- Aktualisierungsproblem - Was unter bestimmten situativen Bedingungen eine Stärke darstellt, kann unter anderen Bedingungen zur Schwäche werden

Abb. 2: Aufgabenfelder und Probleme der Stärken-/Schwächen-Analyse

### Zentrale Ansatzpunkte zur Erweiterung und Verfeinerung der Stärken-/Schwächen-Analyse

Zuvor wurden bereits einige wichtige Ansatzpunkte zur Erweiterung und Verfeinerung der Stärken-Schwächen-Analyse aufgezeigt. Besondere Hervorhebung verdient dabei noch einmal jene Variante der Stärken-Schwächen-Analyse, bei der man nicht nur eine globale Einschätzung der Unternehmenssituation vornimmt, sondern entsprechende Analysen jeweils vor dem Hintergrund spezifischer Ziele, Strategien oder Maßnahmen durchführt. In diesem Zusammenhang spricht man dann häufig auch von **Potentialanalysen** oder von **Ressourcenanalysen**. Im Hinblick auf das zuvor skizzierte grundlegende methodische Vorgehen gibt es dabei allerdings keinen Unterschied. Die durch die explizite Vorgabe einer spezifischen Problemstellung oder Zwecksetzung erreichte Verfeinerung ist aber insofern außerordentlich wichtig, als die Identifizierung von



Stärken und Schwächen eines Unternehmens wesentlich davon abhängt, welche Strategie beispielsweise realisiert werden soll: So stellt eine Marktdurchdringungsstrategie ganz andere Anforderungen an ein Unternehmen als eine Diversifikationsstrategie.

Über die je nach Problemstellung mitunter recht unterschiedliche Einstufung einzelner Unternehmensmerkmale hinaus (z.B. Beurteilung des vorhandenen Management Know how im Lichte einer anvisierten Marktpenetration oder in dem einer Diversifikationsstrategie) müssen je nach Zwecksetzung z.T. auch unterschiedliche Kriterien herangezogen werden. Soll beispielsweise eine Kooperationsstrategie verwirklicht werden, stellt u.a. insbesondere die Kompatibilität der eigenen Unternehmenskultur mit jener des oder der Kooperationspartner einen entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor dar. Dieser Faktor spielt hingegen bei anderen Strategien überhaupt keine Rolle. Vor diesem Hintergrund ist also die Notwendigkeit einer jeweils problemspezifischen Identifikation relevanter Beurteilungsfaktoren (Ressourcen, Potentiale des Unternehmens) noch einmal nachdrücklich zu unterstreichen.

Die skizzierten Ansätze der Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich in mehrerer Hinsicht noch weiter ausdifferenzieren. Zur Erfassung relevanter Stärken und Schwächen kann so etwa auch auf das **Konzept der sog. Wettbewerbsvorteilsmatrix** zurückgegriffen werden. Ein vereinfachtes fiktives Beispiel einer solchen Wettbewerbsvorteilsmatrix ist in Abbildung 3 mit Bezug auf einzelne Leistungskriterien eines öffentlichen Energieversorgungsunternehmens wiedergegeben.

Aufgrund einer solchen Wettbewerbsvorteilsmatrix läßt sich erkennen, hinsichtlich welcher Merkmale das Unternehmen nun einen echten Wettbewerbsvorteil oder einen echten Wettbewerbsnachteil besitzt und wo etwa akzeptable Leistungsnachteile vorliegen oder ein "Overspending" betrieben wird. Die Identifikation jener Bereiche, in denen ein Unternehmen ein Overspending betreibt, erscheint nicht zuletzt dann besonders wichtig, wenn eine Outpacing-Strategie realisiert werden soll, bei der die Kosten bzw. Preise zu reduzieren und gleichzeitig Qualitätsvorteile in der Wahrnehmung der Kunden zu erzielen sind.



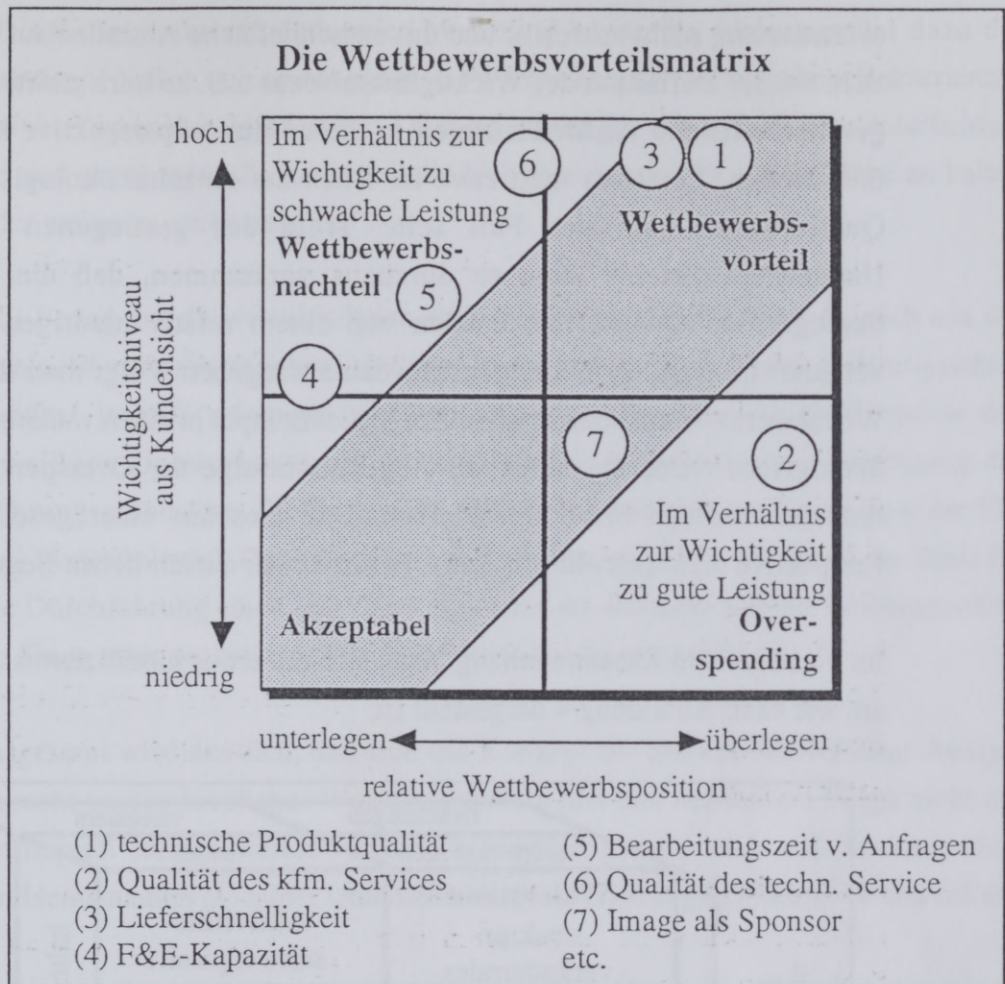


Abb. 3: Beispiel einer Wettbewerbsvorteilsmatrix

Bevor nun allerdings ein Unternehmen - um das in Abbildung 3 skizzierte Beispiel aufzugreifen - die Qualität des kaufmännischen Service reduziert, um die hierdurch freigesetzten Mittel in eine weitere Verbesserung des technischen Service zu investieren, sollte eine noch etwas **differenziertere Analyse** durchgeführt werden. Zu prüfen ist etwa, ob und ggf. inwieweit das wahrgenommene Wichtigkeitsniveau zwischen verschiedenen Zielgruppen deutlich variiert - inwiefern also die aus der Wettbewerbsvorteilsmatrix ersichtliche Positionierung der einzelnen Leistungsmerkmale in einzelnen **Marktsegmenten** unterschiedlich ausfällt. Es ist durchaus möglich, daß in einem anvisierten Wunschkundensegment eine abweichende Einschätzung des Wichtigkeitsniveaus einzelner Leistungsaspekte (Güte des kaufmännischen Service) vorliegt. Dementsprechend müßte im vorliegenden Fall die Qualität des kaufmännischen Service - zumindest segment-spezifisch - eher weiter verbessert werden.

Das Konzept der Wettbewerbsvorteilsmatrix bedarf insofern noch einer weiteren Ergänzung, als die hier jeweils zugrundegelegte **Kunden- und Wettbewerbs-**



**orientierung** nicht ausreicht und das ausschließliche Abstellen auf die Kundensicht bei der Definition des Wichtigkeitsniveaus u.U. zu kurz greift, weil zentrale **gesellschaftliche Anforderungen** in dieser Kundenperspektive keine Beachtung finden. Letzteres mag etwa im Blick auf einzelne ökologisch relevante Qualitätsmerkmale der Fall sein: Trotz des gestiegenen allgemeinen Umweltbewußtseins kann es durchaus vorkommen, daß die Kunden bei ökologischen Qualitätsmerkmalen von einem relativ niedrigen unmittelbar verhaltensprägenden Wichtigkeitsniveau auszugehen. Folgt man der Logik der Wettbewerbsvorteilsmatrix, so müßte jeglicher Input in einen weiteren Ausbau der ökologischen Überlegenheit des Angebots infolge der Overspending-Position reduziert werden bzw. unterbleiben. Daß dies aus einer gesellschaftlichen Perspektive nicht gewollt sein kann, bedarf keiner ausführlichen Begründung.

Im vorliegenden Zusammenhang bietet sich ein etwas modifiziertes Analyseraster an, wie es in Abbildung 4 dargestellt ist.

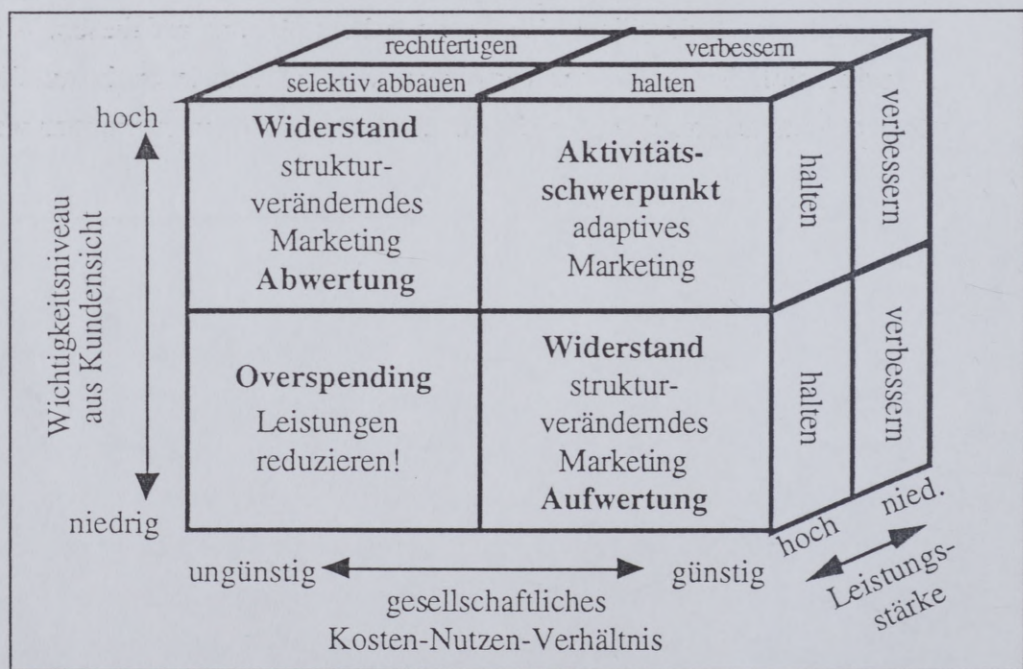


Abb. 4: Gesellschaftsorientierte Evaluationsmatrix

In der in Abbildung 4 skizzierten gesellschaftsorientierten Evaluationsmatrix wird zum einen in Gestalt des relativen gesellschaftlichen Kosten-Nutzen-Verhältnisses eine weitere Dimension in die Betrachtung eingeführt. Auf dieser Dimension müßten etwa die ökologischen Positiv- und Negativwirkungen des Leistungsangebots erfaßt werden. Ergibt sich hierbei ein im Vergleich zu den Leistungsangeboten anderer Unternehmen ein günstiges Kosten-Nutzen-Verhält-



nis, ist ein strukturveränderndes Marketing angezeigt, wenn parallel dazu die Kunden lediglich von einem niedrigen Wichtigkeitsniveau ausgehen. Rekurrierend auf die Dimension der relativen Leistungsstärke gilt es schließlich zu entscheiden, ob und gegebenenfalls inwieweit die bisherige relative Leistungsstärke zu halten oder weiter zu verbessern ist.

Mit Bezug auf die verschiedenen strategischen Stoßrichtungen, die sich aus der Evaluationsmatrix ergeben, sind zur Bestimmung der relativen Leistungsstärke zunächst jeweils relevante Anforderungen an die Marketingkonzeption des jeweiligen Unternehmens zu identifizieren (z.B. spezifische Ausprägung der Führungsgrundsätze, PR-Budget für Aufklärungskampagnen, Know-how der PR- und Vertriebsleute). Das hier definierte Soll-Konzept bildet wiederum die Basis für die Durchführung eines Soll-/Ist-Vergleichs, der dann die relative Leistungsstärke im Sinne einer problemspezifischen Potentialanalyse signalisiert.

Insgesamt wird deutlich, daß sich das Konzept der Stärken-Schwächen-Analyse in recht unterschiedlicher Weise entwickeln läßt und auf diesem Wege nicht nur prinzipiell immer weiter verfeinert, sondern gerade auch auf die besondere Problemsituation einzelner Unternehmenssituationen zugeschnitten werden sollte.



# Konzept der Stärken-/Schwächen-Analyse

1. Klärung von Zielen und relevanten Bedingungen als Beurteilungsgrundlage  
=> Festlegung des Analysezwecks
2. Bestimmung erfolgswirksamer Potentiale / Ressourcen (aus Kundensicht)
3. Beurteilung der Unternehmens-Situation im Wege eines Soll-/Ist-Vergleichs
  - a) unter Vorgabe eines "offiziellen Soll-Konzepts
  - b) ohne Vorgabe eines Soll-Konzepts
4. Beurteilung im Konkurrenzvergleich
6. Ausbau der Stärken/Abbau der Schwächen

## Probleme

- Auswahlproblem/Relevanzproblem
- Meß-, Erhebungs- u. Auswertungsproblem
- Gewichtungproblem / Vergleichsproblem  
(Welcher Vergleichsmaßstab? Vergangenheit oder Zukunft als Basis der Beurteilung?)
- Aktualisierungsproblem  
(Was unter bestimmten situativen Bedingungen eine Stärke darstellt, kann unter anderen zur Schwäche werden!)
- Akzeptanzproblem (Problem der "heiligen Kühe")



Stärken-/Schwächen-Profil Erfolgsfaktoren (kritische Ressourcen und Leistungspotentiale)	Gewichtung *	Beurteilung					Anmerkungen
		sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht	
		1 + 10	2	3	4	5 - 10	

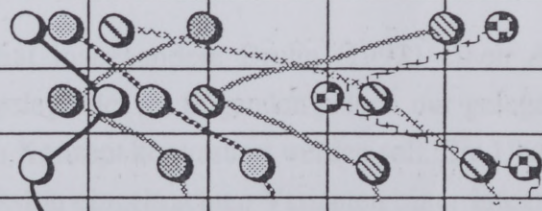
## Erweiterung und Verfeinerung der Stärken-/Schwächen-Analyse

1. Theoretische Fundierung der Identifikation relevanter Erfolgspotentiale / Ressourcen
2. Durchführung von Experten- und insbesondere Kundenbefragungen
3. Visualisierung unterschiedlicher Einschätzungen ("Unschärfepositionierungen") und systematische Abweichungsanalyse

Produktqualität

Servicequalität

Qualität des AD



- unterschiedliche Kundengruppen
- unterschiedliche Mitarbeitergruppen
- 
- 

\* Gewichtung der Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von Marktbedingungen und den verfolgten Unternehmenszielen

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing

IfM  
Universität  
Mannheim  
ISUMA



## **Teil C**

### **"Werkstattbeitrag"**

## **Varianten der integrierten bzw. vernetzten Kommunikation**

-  
Eine erste unvollständige Skizze



## I. Zielsetzung und Hintergrund

Im Kontext der Forderung, ein widerspruchsfreies System unternehmerischer Kommunikation und Handlung aufzubauen, um ein höheres Maß an **Glaubwürdigkeit** zu erzielen und bestehende **Synergie-Effekte** voll auszuschöpfen, ergeben sich aus dem CI-Konzept verschiedene Ansatzpunkte zur Gestaltung einer **integrierten oder vernetzten Kommunikation**, die im Lichte aktueller Herausforderungen (Verschärfung des Wettbewerbs, Informationsüberlastung, Trend zur aktiven und kritischen Gesellschaft) immer mehr an Bedeutung gewinnen. Im folgenden soll versucht werden, einen **Überblick** über unterschiedliche Varianten einer integrierten oder vernetzten Kommunikation zu geben. Dabei soll lediglich eine erste **Liste möglicher Varianten** im Sinne einer **noch nicht systematisierten Ideensammlung** vorgelegt werden. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Problemfeld integrierter oder vernetzter Kommunikation wird also nicht angestrebt.

Die Liste unterschiedlicher Varianten geht auf verschiedene Vorträge zurück, die im Rahmen einer Kooperation mit einzelnen Unternehmen gehalten wurden, und greift u.a. jenes Konzept der vernetzten Kommunikation auf, das wir der WOB MarketingKommunikation AG, Viernheim, vorgestellt und dann mit Vertretern dieser Kommunikationsberatungsgesellschaft in verschiedenen Workshops konkretisiert haben. Die einzelnen Ansatzpunkte dieses Konzepts sind zunächst in Abbildung 1 dargestellt und werden im weiteren Verlauf unserer Darlegungen noch zu erläutern sein.

Parallel zu unserem Konzept hat insbesondere Bruhn (1992) einen Ansatz integrierter Kommunikation vorgelegt, der im folgenden jedoch nur gelegentlich aufgegriffen und z.T. mit unserem Konzept kontrastiert werden soll. Ein Überblick über die von Bruhn in die Diskussion eingebrachten Varianten einer integrierten Kommunikation findet sich in Abbildung 2.

Im vorliegenden Beitrag nur eine Auflistung möglicher Varianten integrierter oder vernetzter Kommunikation anzubieten, erscheint insofern gerechtfertigt, als u.E. die Suche nach relevanten Ansatzpunkten noch keinesfalls abgeschlossen ist und wir mit unserer Auflistung die Diskussion lediglich beleben wollen. Eine differenzierte Präsentation unserer Konzeption der integrierten/vernetzten Kommunikation ist in einem anderen Kontext vorgesehen.



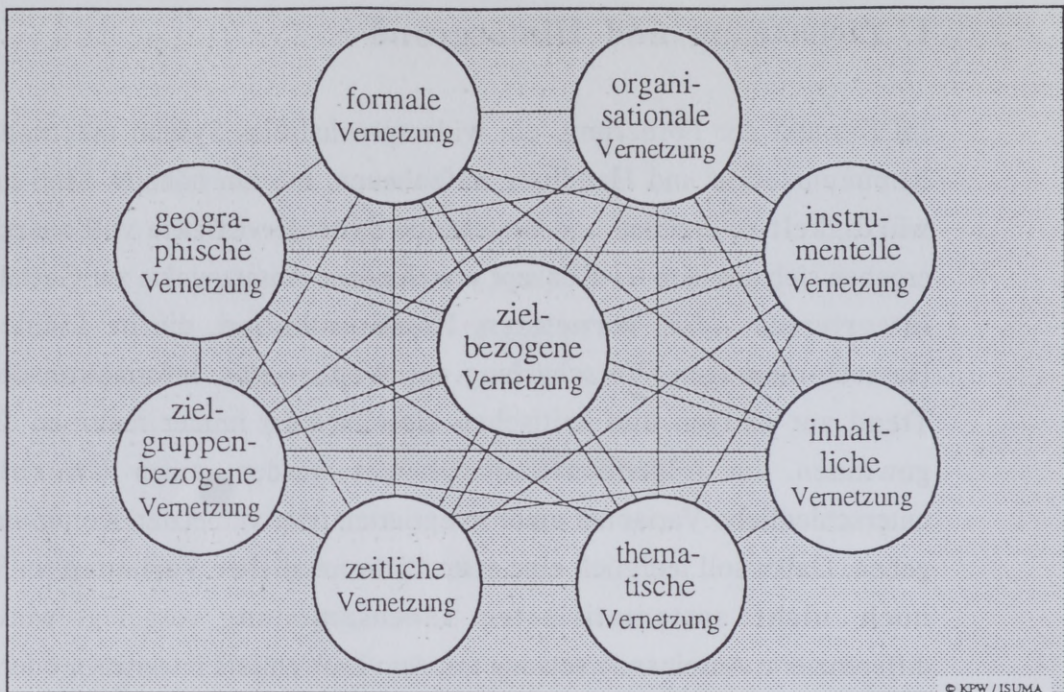


Abb. 1: Ansatzpunkte einer vernetzten Kommunikation

Formen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
inhaltliche Integration	funktional	thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	langfristig
	instrumentell				
	horizontal				
	vertikal				
formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	einheitliche Zeichen, Logos, Slogans nach Schrifttyp, Größe u. Farbe	mittel- bis langfristig
zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung ("Timing")	kurz- bis mittelfristig

Abb. 2: Formen der integrierten Unternehmenskommunikation nach Bruhn (1992, S. 39)

Integration und Vernetzung stellen im vorliegenden Zusammenhang zwei Metapher dar, die die Grundlage für die **Generierung von Ideen zur effizienteren Gestaltung unternehmerischer Kommunikationspolitik** bilden sollen. Beide Metapher akzentuieren dabei teils gleiche, teils andere Sachverhalte und sollen zunächst parallel verwendet werden, um die heuristische Kraft sowohl des einen als auch des anderen Metaphers zu nutzen.



## II. Zwei grundlegende Varianten der Integration bzw. der Vernetzung als Ausgangspunkt

Zwei zentrale Problembereiche einer effizienten Gestaltung unternehmerischer Kommunikation im Sinne des Integrations- bzw. Vernetzungsmetaphers ergeben sich zunächst aus der Unterscheidung

- Integration in ..... bzw. Vernetzung mit .....
- Integration von ..... bzw. Vernetzung von .....

Vor dem Hintergrund dieser Unterscheidung lassen sich u.E. zahlreiche Integrations- oder Vernetzungsprobleme identifizieren, die bislang nicht immer ausreichend Beachtung gefunden haben.

### 1. "Integration in" bzw. "Vernetzung mit" als gedanklicher Ansatzpunkt

Greifen wir zunächst die Metapher "Integration in ..." bzw. Vernetzung mit ..." heraus, so lassen sich vor diesem Hintergrund verschiedene Integrationsprobleme identifizieren, deren Beachtung im Hinblick auf eine effiziente Gestaltung unternehmerischer Kommunikationspolitik von herausragender Bedeutung sind.

- **Vernetzung mit dem Einsatz anderer Marketinginstrumente bzw. Integration in das Marketing-Mix**

Naheliegender ist zunächst sicherlich die Forderung, die **Gestaltung der Kommunikationspolitik mit dem Einsatz der anderen Marketing-Instrumente** (Produkt- und Programm-, Preis- und Konditionen- sowie Distributionspolitik) zu **vernetzen**, wie es schon seit langem im Sinne eines systematisch kombinierten Einsatzes eines **Marketing-Mix** gefordert wird. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit lassen sich etwa folgende Fragestellungen herausstellen, die im Rahmen der Kommunikationsplanung Beachtung finden müssen:

- Inwieweit unterstützt die Kommunikationspolitik das Produktkonzept? Werden die zentralen Produktvorteile (USP's) gut herausgestellt und kommunikativ geschickt umgesetzt? Werden relevante Qualitätsmerkmale (Prestige, emotionales Produkterlebnis, soziale Anerkennung etc.) im Sinne der sog. "kommunikativen Produktpolitik" aufgebaut? Inwieweit spielt Kommunikation generell im Rahmen der Produkt- und Programmgestaltung eine Rolle (z.B. Produkte und Dienstleistungen, die im wesentlichen auf Kommunikation basieren)? Wird im



Rahmen der Kommunikationspolitik das Produktverwendungsverhalten beeinflusst, um ein qualitativ hochstehendes Gebrauchs- oder Verwendungserlebnis, eine gesundheitlich und ökologisch unbedenkliche Produktverwendung, eine Erhöhung der Produktlebensdauer u.ä.m. sicherzustellen? Trägt die Verteilung des Kommunikationsbudgets der bestehenden Sortiments-schwerpunkten ausreichend Rechnung? Wird das Sortimentskonzept dem Kunden im Sinne eines bedürfnisorientierten Systemangebots verdeutlicht?

- Wie werden Informationen über Preise und Konditionen kommuniziert? Inwieweit wird das Preis-/Leistungsverhältnis im Rahmen der Kommunikationspolitik gerechtfertigt? Trägt die Art und Weise der Gestaltung der Kommunikationspolitik dem Preis-/Leistungsverhältnis Rechnung? In welcher Weise werden einzelne Preisstrategien (z.B. Penetration- oder Skimming-Pricing) kommunikativ unterstützt?
- Trägt die Kommunikationspolitik den unterschiedlichen Absatzkanälen ausreichend Rechnung? Wie werden die strategischen Konzepte eines Distributionsmanagement kommunikativ umgesetzt? Wie werden z.B. absatzkanalorientierte Push- und Pull-Strategien kommunikativ realisiert? In welcher Weise wird sichergestellt, daß das Kommunikationskonzept durch unsere Absatzmittler mitgetragen oder zumindest unterstützt wird? Welche Formen einer kooperativen Kommunikationspolitik werden verwirklicht?

Mit den skizzierten Fragestellungen sind die zahlreichen Problemfelder einer Vernetzung der Kommunikationspolitik mit dem Einsatz anderer Marketing-instrumente keinesfalls erschöpfend angerissen. Immerhin zeigt sich u.E. jedoch, wie wichtig es ist, diese Integrationsproblematik stärker als bislang zu beachten.

Über die Vernetzung der Kommunikationspolitik mit anderen Submixes des Marketing-Mix hinaus müssen weitere Integrationsvarianten Beachtung finden, wie sie exemplarisch in Abbildung 3 angedeutet sind.

#### • Vernetzung mit der Unternehmensstrategie

Hervorhebung verdient zunächst die erforderliche Integration in die gesamte Unternehmensstrategie, die sicherlich nicht allein im Blick auf die Kommunikationspolitik zu fordern ist, sondern darüber hinaus bei der gesamten Marketing-Mix-Planung zu beachten ist.

Die Kommunikationspolitik hat sich im vorliegenden Zusammenhang zunächst in die jeweilige **Identitäts-Strategie** zu integrieren. Grundlegend ist dabei etwa die Frage, ob im betreffenden Fall eine Identitäts-Strategie verfolgt wird, die sich auf das gesamte Unternehmen (**Corporate Identity**), einzelne Geschäftsbereiche bzw. strategische Geschäftseinheiten (**SGE-Identitäten**) oder auf einzelne Marken (**Marken-Identitäten**) bezieht. Je nach dem, in welchen Ausmaß die gesamte Unternehmensidentität im Kontext einer SGE- oder Marken-Identitäts-Strategie "verschleiert" werden soll, muß sich bspw. die Kommunikationspolitik für einzelne SGE's oder für einzelne Marken mehr oder weniger deutlich hinsicht-



Integration in ... / Vernetzung mit ...		
strategische Unternehmensführung	historische Unternehmensentwicklung	Unternehmenskultur und -identität
Branchenauftritt	Verbandskommunikation	ationale/internationale Wirtschaftskultur
Branchenevolution	Produktlebenszyklus	.....
öffentliche Thematisierungszyklen	Öko-Programme auf der Makroebene	.....

© KPW / ISUMA

Abb. 3: Varianten der integrierten bzw. vernetzten Kommunikation I

lich des gesamten Kommunikationsauftritts (Kommunikationsstil, Art der Botschaftsgestaltung etc.) unterscheiden.

Im Zusammenhang mit unterschiedlichen Identitäts-Strategien kommt es ferner darauf an, daß die jeweilige **Unternehmens-, SGE- oder Marken-Philosophie (Vision)** kommunikativ aufbereitet und zielorientiert vermittelt wird. Umgekehrt muß bspw. der gesamte Kommunikationsauftritt mit der Unternehmen-, SGE- oder Marken-Philosophie vereinbar sein. Bei einer stark ökologieorientierten Philosophie muß bspw. die Frage nach der Umweltfreundlichkeit des für Prospekte, Broschüren etc. verwendeten Papiers sehr ernst genommen werden.

Im Blick auf der Vermittlung der Unternehmens-, SGE- oder Marken-Philosophie (Vision) stellt sich unmittelbar die Frage nach der **Positionierungsstrategie** bzw. nach der **Ausrichtung der Kommunikationspolitik an der Positionierungsstrategie**. Stehen die zentralen Positionierungsmerkmale auch tatsächlich im Zentrum des gesamten Kommunikationsauftritts? Trägt der gesamte Kommunikationsauftritt der Positionierungsstrategie Rechnung? Letzteres setzt



etwa voraus, daß der gesamte Kommunikationsstil, die Kommunikationsbotschaften, die eingesetzten Kommunikationsinstrumente, die gewählten Bilder, Farben etc. das Positionierungskonzept konsequent und konsistent unterstützen. Werden bspw. Merkmale wie Modernität, Fortschrittlichkeit o.ä. als Positionierungsmerkmale akzentuiert, dann sollten etwa auch neue Kommunikationsmedien und -formen eingesetzt werden. Ferner ist sicherzustellen, daß der gesamte Außendienstauftritt (Kommunikationsstil, Verkaufsargumentation, Wahl der Fahrzeuge, Kleidung etc.) mit dem Positionierungskonzept kompatibel ist bzw. dieses nachhaltig unterstützt.

Über die Identitäts-Strategie und die hierbei zugleich relevant werdende Positionierungsstrategie hinaus ergeben sich im Blick auf eine Vernetzung mit der Unternehmensstrategie zahlreiche weitere Anknüpfungspunkte. Abbildung 4 gibt hierzu einen Überblick über die Grundstruktur eines umfassenden **Konzepts der Unternehmenstrategie**. Auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Unternehmenstrategie ergeben sich wichtige Anknüpfungspunkte für die Planung und Realisation einer integrierten bzw. vernetzten Kommunikationspolitik, z.B. mit bezug auf den gesamten Kommunikationsstil, die Definition der Kommunikationsziele und -strategien, die Kommunikationsobjekte und -subjekte, die herausgestellten Themen bzw. Botschaften, die eingesetzten Kommunikationsinstrumente, das Kommunikationsbudget und dessen Aufteilung und Kommunikationsobjekte, -instrumente, -zeitpunkte etc..



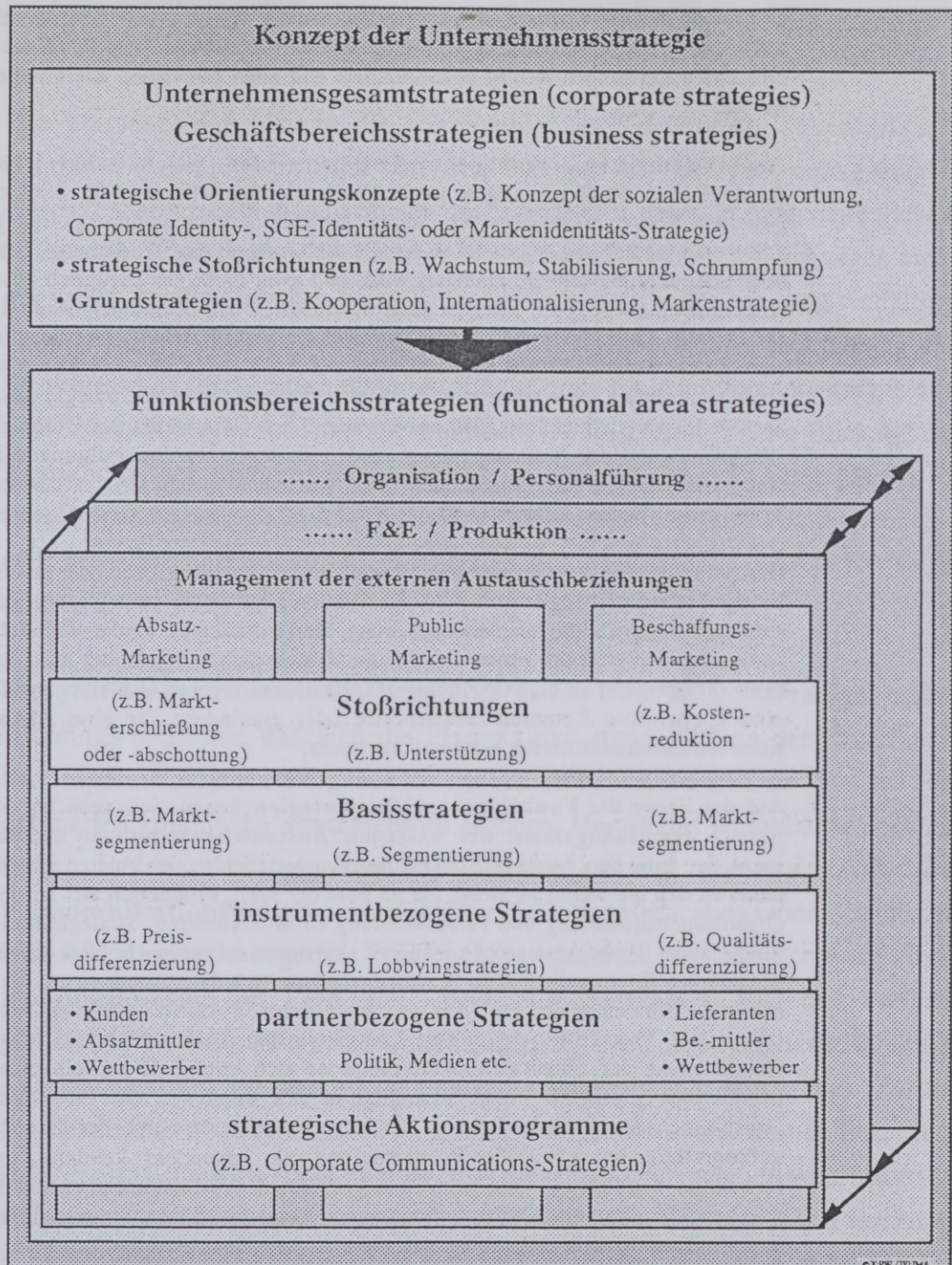


Abb. 4: Grundstruktur eines umfassenden Konzepts der Unternehmensstrategie

Es liegt auf der Hand, daß wir an dieser Stelle nicht sämtliche Verbindungen zwischen einzelnen Strategien und Problemfeldern der Kommunikationsplanung herausarbeiten können. Lediglich exemplarisch seien einige wenige Aspekte herausgegriffen:

- Auf der Ebene **unternehmensweiter strategischer Orientierungskonzepte** sollte etwa das **Konzept sozialer Verantwortung** eine zentrale Rolle spielen. Vor diesem Hintergrund muß etwa der gesamte Kommunikationsauftritt dahingehend überprüft werden, ob und ggf. inwieweit gegen diese Leitvorstellung verstoßen wird (z.B. Verzicht auf irreführende



und manipulative Werbung, Beachtung allgemeiner Normen und Wertvorstellungen und speziell etwa des Jugendschutzes). Ferner ist dafür Sorge zu tragen, daß die für die Gesellschaft erbrachten Leistungen richtig kommuniziert und allen relevanten Zielgruppen vermittelt werden.

- Aus **allgemeinen, unternehmensweiten oder geschäftsbereichsbezogenen strategischen Stoßrichtungen** ergeben sich wichtige Vorgaben für die Gestaltung der gesamten Kommunikationspolitik. So hat etwa die Kommunikationspolitik je nach dem völlig unterschiedlich ausgestaltet zu sein, je nach dem, ob eine Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungstrategie realisiert wird, und zwar nicht nur bezüglich des angesetzten Kommunikationsbudgets, sondern auch hinsichtlich der Botschaftsgestaltung, der anzusprechenden Zielgruppen usw.. Sofern innerhalb einzelner Geschäftsbereiche unterschiedliche strategische Stoßrichtungen eingeschlagen werden, müssen diese nicht nur entsprechend unterstützt werden. Zumindest dann, wenn eine Corporate Identity-Strategie verfolgt wird, ist darüber hinaus vielmehr zugleich zu versuchen, den Gesamtkurs des Unternehmens (etwa Wachstum) und den Zusammenhang zu den strategischen Stoßrichtungen in einzelnen Geschäftsbereichen zu verdeutlichen (z.B. Wachstum in den Geschäftsbereichen 1 - 4, Stabilisierung in den Geschäftsbereichen 5 und 6, Schrumpfung im Geschäftsbereich 7).
- Durch die verschiedenen **Grundstrategien**, die unternehmensweit und/oder geschäftsbereichsbezogen relevante Möglichkeiten zur Realisation allgemeiner strategischer Stoßrichtungen aufzeigen (Kooperation, Internationalisierung, Markenstrategie), werden unmittelbar Rahmenbedingungen abgesteckt, denen die Kommunikationspolitik Rechnung zu tragen hat. Wird bspw. Kooperation als eine Grundstrategie akzentuiert, ergeben sich hieraus u.a. Impulse für eine kooperative Kommunikationspolitik oder zumindest für eine Abstimmung des Kommunikationsauftritts der Kooperationspartner.
- Auf der Ebene der **Funktionsbereichsstrategien** lassen sich zunächst Strategien im Bereich des **Management der externen Austauschbeziehungen** und des **Management der internen Austauschbeziehungen** unterscheiden. Im zuletzt genannten Bereich bietet es sich an, weiter in Strategien im Feld der F&E, Produktion etc. sowie im Feld der Organisationsgestaltung und Personalführung zu differenzieren. Strategien im Bereich des Management interer Austauschbeziehungen sind nun nicht nur im Hinblick auf die Gestaltung der internen Kommunikation zu beachten, sondern auch dann, wenn es um die Planung der externen Kommunikation geht. Aus welchen internen Strategieprogrammen lassen sich bspw. interessante Themen für die externe Kommunikation gewinnen? Allein schon unter dem Gesichtspunkt der Glaubwürdigkeit bietet es sich eventuell an, einzelne F&E- und Produktions-Strategien sowie Strategien in den Bereichen der Personalführung und Organisationsgestaltung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit und/oder der Absatzwerbung aufzugreifen, um etwa die Positionierung als besonders kunden-, umwelt- und fortschrittsorientiertes Unternehmen zu unterstreichen. Wird unternehmensintern aufs Ganze gesehen die strategische Stoßrichtung der Kostenreduktion eingeschlagen, muß die Kommunikationspolitik gegenüber externen Austauschpartnern der Leitidee einer "Lean Communications" folgen. Werden aus marktstrategischen Gründen auch im Zeichen ökonomischer Knappheit aufwendige Kommunikationsprogramme realisiert, entsteht unternehmensintern ein Erklärungsbedarf. Es müßte den Mitarbeitern bspw. erläutert werden, warum viel Geld in Sponsoringmaßnahmen gesteckt wird. Unabhängig davon ist etwa auch grundsätzlich zu prüfen, welche Motivationsimpulse sich für die Mitarbeiter aus der externen Kommunikation ergeben (vgl. z.B. das Identifikationspotential von Imagekampagnen).

Im Feld des Management externer Austauschbeziehungen ist von **komplexen Strategieprofilen in den Sektoren des Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing** auszugehen, die sich jeweils von unterschiedlichen **strategischen Stoßrichtungen, Basisstrategien und instrumentbezogenen Strategien** bis hin zu **partnerbezogenen Strategien und spezifischen strategischen Aktionsprogrammen** erstrecken. Diese Strategieprofile sind jeweils mit Bezug auf den allgemeinen Kommunikationsstil, die Definition der konkreten Kommunikationsziele und -strategien, die Kommunikationsobjekte und -subjekte, die herausgestellten Themen bzw. Botschaften, die



eingesetzten Kommunikationsinstrumente, das Kommunikationsbudget und dessen Aufteilung und Kommunikationsobjekte, -instrumente, -zeitpunkte etc. von Bedeutung.

Die Tatsache, daß bislang die Vernetzung der Kommunikationspolitik mit komplexen Strategieprofilen auf den Ebenen der Unternehmensgesamt-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien sowie in unterschiedlichen Feldern des Management der externen und internen Austauschbeziehungen nicht nur wenig, sondern letztlich keine Aufmerksamkeit gefunden hat, mag vielfältige Gründe haben. Ein wesentlicher Grund dürfte darin bestehen, daß bislang die Strukturierung der Unternehmensstrategie und die Auseinandersetzung mit komplexen Strategieprofilen noch kaum entwickelt ist. Lediglich im Blick auf die Ausrichtung der Kommunikationspolitik im Kontext einzelner Strategien (z.B. Internationalisierungs-, Diversifikations-, Marktsegmentierungs-, Positionierungs- oder Preisdifferenzierungsstrategien) lassen sich gelegentlich konkrete Hinweise finden.

**Integration** der Kommunikationspolitik in die Unternehmensstrategie meint allerdings nicht nur, daß sich die Planung und Ausgestaltung der Kommunikationspolitik an jenen Vorgaben zu orientieren haben, die sich aus dem jeweils definierten komplexen Strategieprofil ergeben. Umgekehrt ist vielmehr auch zu fragen, welche **strategischen Optionen sich aus einer spezifischen Kommunikationspolitik** im Hinblick auf die Verwirklichung unterschiedlicher Unternehmensziele ergeben können bzw. generell, welche **Stellung der Kommunikation im Feld der Unternehmensstrategie** zukommt. Freilich gibt es zahlreiche Branchen und Unternehmen, in denen die strategische Relevanz einer umfassenden Marketing-Kommunikation längst erkannt wurde (vgl. z.B. die Markenartikler in verschiedenen Konsumgüterbranchen). In einzelnen Branchen (z.B. Pharma-Industrie) oder zumindest in einzelnen Unternehmen verschiedener Branchen wird demgegenüber jedoch ganz offensichtlich der Stellenwert verkannt, der einer umfassenden Marketing-Kommunikation zuzu- ordnen ist. In besonderer Weise gilt dies im Blick auf einzelne Kommunikations- felder. Zu denken ist etwa das Feld der Kommunikation mit der allgemeinen Öffentlichkeit, dessen strategische Bedeutung von vielen Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen immer noch nicht richtig eingeschätzt wird.

Integration der Kommunikationspolitik in die Unternehmensstrategie setzt schließlich auch eine **Vernetzung mit einer strategischen Unternehmensführung** und damit auch mit einer **strategischen Unternehmensplanung** voraus. Konkret bedeutet dies, daß der Kommunikationsstil, die Kommuni-



kationsziele und -strategien, das Timing im Hinblick auf die Kommunikation bestimmter Themen, die Ansprache spezifischer Zielgruppen und den Einsatz einzelner Kommunikationsinstrumente im Lichte einer strategischen Planung zu bestimmen sind.

- **Vernetzung mit der historischen Unternehmensentwicklung sowie insgesamt der Unternehmenskultur und -identität**

Auf die Notwendigkeit, die Kommunikationspolitik in eine übergeordnete Identitäts-Strategie zu integrieren, wurde zuvor schon kurz hingewiesen. In diesem Zusammenhang erscheint es u.a. wichtig, die Relevanz einer **Verknüpfung mit der historischen Unternehmensentwicklung** zu betonen. Hierbei sind etwa folgende Aspekte zu erwähnen:

- Generell: Beachtung der u.a. gerade vor der Hintergrund der Unternehmensgeschichte entstandenen Identitätswahrnehmungen bei den Austauschpartnern als Interpretationshintergrund für den Kommunikationsauftritt des Unternehmens (z.B. wird die Rückrufaktion Automobilunternehmens sicherlich je nach dem sehr unterschiedlich wahrgenommen und bewertet, welches Image sich das betreffende Unternehmen bislang erworben hat - wird die Rückrufaktion im einen Fall als Ausdruck großer Sorgfältigkeit interpretiert, kann sie im anderen Fall als typische Schlamperei ausgelegt werden),
- Hervorhebung der Unternehmenstradition, um ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit für bestimmte Kompetenzaussagen zu gewinnen (z.B. langjährige Erfahrungen bei der Suche nach Problemlösungen für anspruchsvolle Kunden),
- Vermittlung einer klaren und konsistenten Linie in der Unternehmensentwicklung als Basis für Vertrauen, Akzeptanz und Identifikation,
- gezielte Vermittlung eines gravierenden Wandels in der Unternehmensentwicklung (Kurswechsel in der Unternehmenskultur und -strategie); etwa dann, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit im Kontext ökologischer oder sonstiger gesellschaftlicher Anforderungen in recht massiver und massierter Weise ins Schußfeld öffentlicher Kritik geraten ist,

Über die Beachtung der Unternehmensgeschichte hinaus spielt allerdings generell die **Vernetzung mit der Unternehmenskultur und -identität** eine zentrale Rolle, um ein hohes Maß an Kommunikationseffizienz sicherzustellen. Exemplarisch sind folgende Gesichtspunkte anzuführen:



- Vereinbarkeit der Kommunikationsauftritts mit der Unternehmenskultur (entspricht bspw. die in der Unternehmenskommunikation besonders hervorgehobene Kunden- und Ökologieorientierung der tatsächlichen Unternehmenskultur?),
- Befriedigung der Informationsbedürfnisse verschiedener Austauschpartner hinsichtlich der bestehenden Unternehmenskultur sowie deren Entwicklung in der Vergangenheit und in der Zukunft,
- aktive Vermittlung der Unternehmenskultur im Außenverhältnis, um Wettbewerbsvorteile und speziell etwa ein höheres Maß an Kundenbindung zu erzielen (Unternehmenskultur als "Zünglein an der Waage des Wettbewerbs"),
- Schaffung relevanter Voraussetzungen für eine konsequente und konsistente Unternehmenskommunikation, indem z.B. die Unternehmensmitglieder auf die Unternehmensvision und -philosophie sowie vor diesem Hintergrund auf eine gemeinsame Argumentationslinie eingeschworen und jene Grundlagen innerhalb der Unternehmenskultur geschaffen werden, damit die Mitarbeiter tatsächlich hinter der akzentuierten Vision und Argumentationslinie stehen (letzteres ist sicherlich dann nicht gewährleistet, wenn die Mitarbeiter schlecht behandelt werden und genau wissen, daß zwischen der Wirklichkeit der bestehenden Unternehmenskultur und dem nach außen vertretenen Anspruch ein tiefer Graben klafft).

Nicht zu übersehen ist ferner im Blick auf das **Problemfeld der internen Kommunikation**, daß kommunikationspolitische Maßnahmen allein keinesfalls ausreichen, um einen Wandel innerhalb der Unternehmenskultur zielorientiert zu kanalisieren. Entsprechende kommunikationspolitische Maßnahmen (z.B. die Vermittlung schriftlich fixierter Unternehmensgrundsätze) müssen demgegenüber immer in ein umfassendes **Maßnahmen-Mix eines "Kultur-Management"** integriert sein, wie es im Grundbeitrag dieses Bandes angedeutet wurde.

- **Vernetzung mit dem Kommunikationsauftritt der gesamten Branche, der Verbandskommunikation sowie der Wirtschaftskultur auf nationaler und internationaler Ebene**

Anknüpfend an das im Grundbeitrag dieses Bandes vorgestellte **Konzept der "balancierenden Identität"** läßt sich feststellen, daß Identitätsprobleme sowohl dann entstehen können, wenn sich die eigene Rolleninterpretation und hierdurch definierte Position im sozialen Umfeld zu wenig von der anderer unterscheidet, als auch dann, wenn hier ein zu großer Unterschied gegeben ist. Identität steht



mithin immer im **Spannungsverhältnis** zwischen

- dem **Streben nach Gleichheit** (so sein wie alle, z.B. wie es von allen Unternehmen einer bestimmten Branche, Größe etc. erwartet wird); und
- dem **Streben nach Unverwechselbarkeit, Eigenständigkeit und "persönlichem Profil"** (so sein wie nur ich bzw. wir).

Diesem Spannungsverhältnis muß auch im Kontext der Überlegungen zu einem Konzept der integrierten oder vernetzten Kommunikation Rechnung getragen werden. Die unternehmerische Kommunikation hat sich vor diesem Hintergrund insofern in den kommunikativen Auftritt der verschiedenen Unternehmen der eigenen Branche zu integrieren, als es im Falle eines zu großen Abstandes zu **Glaubwürdigkeits- und Akzeptanzproblemen**, im Falle eines zu geringen Abstandes zu **Profilierungsdefiziten** kommen kann. Während letzteres sicherlich unstrittig ist, bedarf es hinsichtlich der ersten Aussage einiger präzisierender Bemerkungen. Glaubwürdigkeitsprobleme sind u.U. dann zu befürchten, wenn bspw. ein zu großer Abstand hinsichtlich positiver Qualitätsaussagen besteht, und zwar insbesondere dann, wenn es um Aussagen bezüglich einer hohen sozio-ökologischen Produkt- und Prozeßqualität eines Unternehmens geht. Akzeptanzprobleme mögen etwa dann - zumindest vorübergehend - vorliegen, wenn sich ein Unternehmen durch einen neuartigen Kommunikationsstil zu sehr von den anderen Unternehmen der Branche abhebt. Anzumerken bleibt, daß es sich hier freilich nur um erste Thesen handelt, die der weiteren Präzisierung und dann einer empirischen Überprüfung bedürfen.

Die angeschnittene **Nähe-/Distanz-Problematisierung** gilt es selbstverständlich auch mit Bezug zum **Kommunikationsauftritt von Unternehmen in anderen Branchen** aufzuwerfen. Wie stark muß sich bspw. der Kommunikationsstil in der Pharma-Industrie von dem in der Waschmittelindustrie unterscheiden bzw. wie ähnlich darf oder muß er sogar sein? Werden etwa durch die Art und Weise, wie einzelne Kommunikationsthemen (z.B. ökologische Ausrichtung der Produktion und Distribution, Sponsoring-Maßnahmen, Erlebnisorientierung) oder Kommunikationsinstrumente (z.B. Varianten einer dialogorientierten Kommunikation, Nutzung von Multi-Medie-Systemen) eingesetzt werden, in einzelnen Branchen Maßstäbe gesetzt, an denen man sich auch in anderen Branchen auszurichten hat?

Im Blick auf eine **Vernetzung** der Unternehmenskommunikation **mit der Kommunikationspolitik relevanter Unternehmensverbände** im Feld der



Öffentlichkeitsarbeit muß neben der Nähe-/Distanz-Problematik vor allem der Frage nachgegangen werden, wie sich unter den Gesichtspunkten möglicher Kosteneinsparungen, unterschiedlicher Kommunikationspositionen (wer hat bspw. die besten Beziehungen zu einer bestimmten Zielgruppe, wer wird am ehesten ernstgenommen?) eine kooperative Kommunikationsstrategie realisieren läßt.

Schließlich muß der gesamte Kommunikationsauftritt mit der bestehenden **(Wirtschafts-)Kultur auf nationaler und internationaler Ebene** abgestimmt werden. Zu beachten sind hier etwa relevante Normen und Wertvorstellungen, die im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Unternehmens nicht verletzt werden dürfen (z.B. Werbung mit frauenfeindlichen Inhalten und Darstellungen, Werbung mit Kindern, Schleichwerbung). Interessant ist hierbei nicht zuletzt etwa die Frage, inwieweit spezifische Standards, die in einem Land gelten, in anderen Ländern verletzt werden dürfen, in denen diese Standards keine Bedeutung haben? Gilt es sich hier nicht an einem **Benchmarking-Konzept** dergestalt zu orientieren, daß im Kontext eines internationalen Marketing die jeweils höchsten Anforderungen aus den unterschiedlichsten Partnerländern erfüllt werden müssen?

Die Forderung nach einer **Vernetzung mit der (Wirtschafts-)Kultur auf nationaler Ebene** steht u.U. im Widerspruch zu einem Konzept eines "global advertising", bei dem weltweit standardisierte Kommunikationsprogramme angestrebt werden. Im Kontext einer **geographischen Vernetzung** muß hier ein jeweils **situationsgerechter Balanceakt zwischen der Anpassung an nationale Eigenheiten und weltweiter Standardisierung** vollbracht werden. Auf der einen Seite ist das "not-invented-here-Syndrom" zu beachten, auf der anderen Seite ist dem Risiko eines provinzialistischen Images entgegenzuwirken.

- **Vernetzung mit dem Branchen- und Produkt-Lebenszyklus als Varianten einer situativen und zeitlichen Vernetzung**

Unter dem Gesichtspunkt einer situativen und zeitlichen Vernetzung muß die Integration des gesamten Kommunikationsauftritts eines Unternehmens in den Branchenzyklus und Produkt-Lebenszyklus Beachtung finden. Orientiert man sich zunächst am Modell des Produkt-Lebenszyklus, so lassen sich zu den hier üblicherweise unterschiedenen Phasen exemplarisch folgende Stichworte anführen:



- **Entwicklungsphase:** Dialog mit kritischen Gruppen der Öffentlichkeit (z.B. umwelt- und verbraucherpolitische Institutionen) und mit verschiedenen Institutionen der regulativen Umwelt (Behörden) sowie mit Absatzmittlern und Kunden (Händler- und Kundenbeiräte), um relevante Produktanforderungen zu identifizieren, Ideen und Anregungen zu erhalten, Mögliche Widerstände abzubauen bzw. ein hohes Maß an Unterstützung zu erlangen usw., Awareness Advertising im Rahmen eines umfassenden Pre-Marketing, um die Kunden auf das neue Produkt vorzubereiten und um im Markt frühzeitig eine starke Wettbewerbsposition aufzubauen (eventuell bis hin zum Versuch, über eine intensive Kommunikationspolitik Markteintrittsbarrieren zu errichten) .....
- **Einführungsphase:** hoher Werbeaufwand, Positionierung und Erzeugung eines hohen Bekanntheitsgrades, hoher Stellenwert der Informationsfunktion der Kommunikationspolitik (zumindest bei echten Produktinnovationen), Ansprache der Innovatoren unter den Kunden, die sich durch spezielle Informationsbedarfe, ein spezifisches Medianutzungsverhalten etc. auszeichnen, Abbau von Widerständen, Ansprache des Probiervhaltens, Kundendialog im Zusammenhang mit Beschwerden ("Kinderkrankheiten"), Motivierung und Argumentationsbriefing des Handels und/oder des Außendienstes .....
- **Wachstumsphase:** geringerer Werbeaufwand (gemessen am erzielten Umsatz) Ausnutzen des Meinungsführerkonzepts, Verteidigung der Marktposition gegenüber Wettbewerbern und speziell Nachahmern, Kundenbindung, nachlassende Bedeutung der Informationsfunktion und zunehmende Bedeutung der Motivierungsfunktion der Kommunikationspolitik .....
- **Reife- bzw. Sättigungsphase:** wieder zunehmende Wichtigkeit der Werbung, geringe Bedeutung der Informationsfunktion und zentrale Bedeutung der Motivierungsfunktion, weitere Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern, Dialog mit Kunden und Absatzmittlern als Basis der Gewinnung neuer Ideen und Anregungen, Kundenbindung, Entwicklung und kommunikative Vermarktung von neuen Zusatzleistungen (z.B. produktbegleitende Dienstleistungen) .....
- **Degenerations- oder Relaunchphase:** geschicktes Ankündigen neuer Produkte oder zumindest zentraler Produktmodifikationen, Neupositionierung des alten Produktkonzepts, Beschwichtigung von Händlern und Kunden .....

Produkt-Lebenszyklen werden jeweils von **Branchen-Lebenszyklen** (z.B. junge vs. reife Branchen) überlagert, die spezifische Kommunikationsprobleme aufwerfen. Spielen in jungen Branchen die klassischen Produktinnovationen noch die zentrale Rolle, so gewinnen in reifen Branchen Prozeßinnovationen zunehmend an Bedeutung. Dies hat einerseits zur Konsequenz, daß mit zunehmender Ausgereiftheit der Branche das Preisargument immer wichtiger wird, andererseits nach neuen Profilierungsmöglichkeiten gesucht werden muß, um dem zunehmenden Preisdruck eventuell entgehen zu können. Letzteres lenkt den Blick zum einen auf jene neuen Profilierungschancen, die ggf. mit einer Erhöhung und konsequenten Vermarktung sozio-ökologischer Produkt- und Prozeßqualitäten zu erzielen sind, zum anderen auf solche, die sich aus sozialtechnologischen Innovationen der Erlebnisvermittlung ergeben können. Vor dem Hintergrund dieser beiden Profilierungsdimensionen läßt sich nun ein einfaches **Profilierungs-Portfolio** entwickeln (vgl. Abb. 5), das in Abhängigkeit unterschiedlicher Profilierungschancenfelder relevante Schwerpunkte für die Ausrichtung der Marketingstrategie und im Anschluß daran auch der Kommunikationspolitik zu visualisieren vermag.



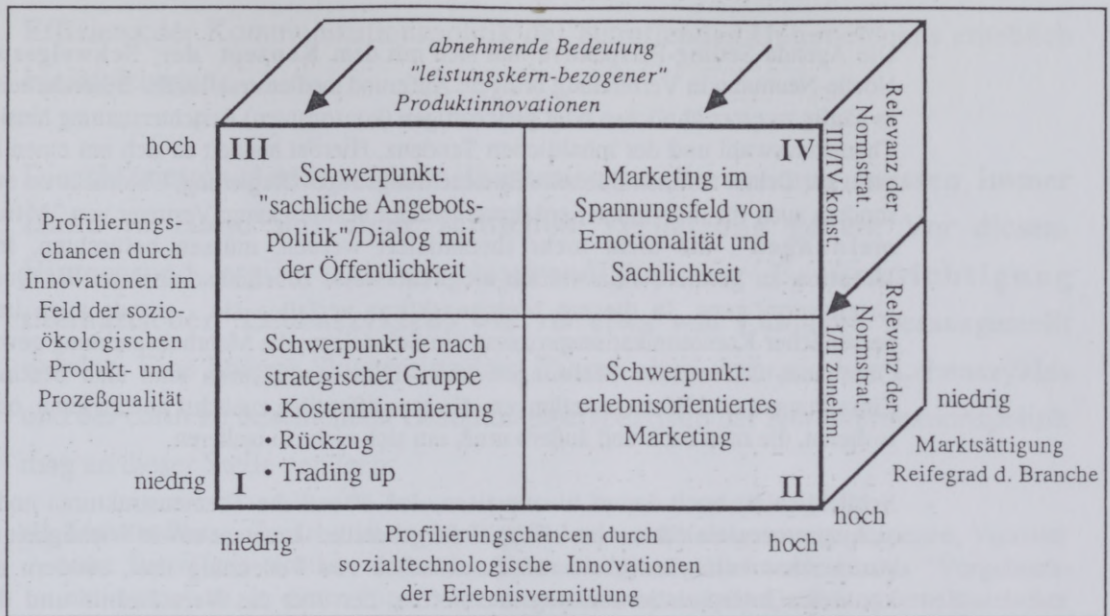


Abb. 5: Grundstruktur eines einfachen Profilierungs-Portfolios

- **Vernetzung mit thematischen Lebenszyklen und übergeordneten gesellschaftlichen Handlungsprogrammen**

Unternehmerische Kommunikation muß immer der Tatsache Rechnung tragen, daß es **übergeordnete öffentliche Themenstrukturen und Thematisierungsprozesse** gibt, die zum einen den relevanten Hintergrund für die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung des eigenen Kommunikationsauftritts durch die jeweiligen Zielgruppen bilden, zum anderen relevante Anknüpfungspunkte für die Gestaltung der eigenen Kommunikationspolitik enthalten. Letzteres insofern, als es u.U. zweckmäßig sein kann, sich an öffentlich diskutierten Themen "anzuhängen" (vgl. hierzu etwa das Aufgreifen der Öko- und Bio-Welle im Rahmen der unternehmerischen Kommunikationspolitik in unterschiedlichen Branchen).

Daß übergeordnete öffentliche Themenstrukturen und Thematisierungsprozesse die Wahrnehmung, Interpretation und Bewertung von Kommunikationsprogrammen beeinflussen können und insofern eine "**thematische Vernetzung**" nahelegen, läßt sich etwa anhand folgender Konzepte und Überlegungen illustrieren:

- Aufmerksamkeit verdienen zunächst **Agenda-Setting-Prozesse**, bei denen insbesondere die Massenmedien die öffentliche Meinungsbildung dadurch beeinflussen, daß aus der großen Fülle angebotener Themen eine (relativ) kleine **Auswahl** getroffen wird und damit die **Aufmerksamkeit** der Bürger kanalisiert wird. Ausmaß und Platzierung der Berichterstattung in Medien erzeugen dabei eine **thematische Rangordnung**, die von den Rezipienten als **Hierarchie von Themen unterschiedlicher Bedeutung und Augenfälligkeit** (salience) wahrgenommen wird. Was nicht öffentlich thematisiert wird, existiert auch nicht; was nur geringfügig beachtet wird, erscheint als eher unwichtig.



- Die Agenda-Setting-Perspektive läßt sich mit dem **Konzept der Schweigespirale** von Noelle-Neumann in Verbindung bringen: Aufgrund medienstruktureller Besonderheiten kommt es häufig zu einer ähnlichen oder gleichartigen (konsonanten) Berichterstattung hinsichtlich der Themenauswahl und der inhaltlichen Tendenz. Hierbei handelt es sich um einen Effekt, der nicht nur Druck auf institutionelle Entscheidungsträger (Regierung, Unternehmen etc.) ausübt, sondern auch für Individuen Sanktionscharakter besitzen kann: Vertreter von "**Minderheitsmeinungen**", die nicht mehr thematisiert werden, müssen befürchten, in **soziale Isolation** zu geraten; sie zweifeln möglicherweise zunehmend auch an der Qualität ihres Urteilsvermögens. In diesem Meinungsklima verfallen sie - gerade auch im Rahmen persönlicher Kommunikationsprozesse - in Schweigen; die Mehrheitsmeinung gewinnt weiter Oberhand. Öffentliche Meinungen bzw. Themenstrukturen sind also bestimmt durch Einstellungen und Wertvorstellungen, die man öffentlich zunächst äußern kann, ohne sich zu isolieren, die man nach und äußern muß, um sich nicht zu isolieren.
- Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, daß öffentliche Themenstrukturen und Thematisierungsprozesse nicht nur im Blick auf die generelle Akzeptanz sowie Wichtigkeit und mithin Aufmerksamkeitswürdigkeit von Botschaften von Bedeutung sind, sondern auch einen konkreten Interpretationshintergrund liefern, der über das **Verständnis und die Glaubwürdigkeit** unternehmerischer Kommunikationsprogramme entscheidet. Weisen die von einem Unternehmen im Rahmen der Kommunikationspolitik aufgegriffenen Themen einen engen Bezug zu öffentlich diskutierten Themen auf, werden die jeweiligen Botschaften **schneller und leichter verstanden**. Allerdings besteht auch die Gefahr, daß die Kommunikationsbotschaften eines Unternehmens im Lichte öffentlicher Themenstrukturen und Thematisierungsprozesse in eine hierdurch vorgegebene Richtung ausgelegt werden, die vom Unternehmens selbst ursprünglich nicht intendiert war. Mit einem solchen **Verzerrungseffekt** ist etwa gerade auch dann zu rechnen, wenn ein Unternehmen bspw. auf eine ökologieorientierte Imageprofilierung setzt und parallel dazu in der Öffentlichkeit, jene Unternehmen in besonderer Weise an den Pranger der Kritik gestellt werden, die viel über Umweltschutz reden, in diesem Sektor aber letztlich doch sehr wenig leisten. Selbst dann, wenn das betrachtete Unternehmen tatsächlich eine sehr hohe sozio-ökologische Produkt- und Prozeßqualität anzubieten vermag, besteht hier die Gefahr, daß der Kommunikationsbotschaft kein Glauben geschenkt wird.

In Verbindung mit öffentlichen Themenstrukturen und Thematisierungsprozessen sind auch **übergeordnete gesellschaftliche Handlungsprogramme** zu berücksichtigen. Exemplarisch hinzuweisen ist etwa auf die vielfältigen Aktivitäten, die seitens der unterschiedlichsten Institutionen (Regierung, Behörden, umwelt- und verbraucherpolitische Organisationen, Unternehmen) im Dienste einer Begrenzung der ökologischen Krise entfaltet werden. Diese vielfältigen Aktivitäten lassen sich gedanklich zu einem übergeordneten gesellschaftlichen Handlungsprogramm aggregieren, in das bspw. das ökologische Marketing eines einzelnen Unternehmens und damit auch dessen Kommunikationspolitik zu integrieren ist. Hierbei lassen sich zum einen etwa insofern **kommunikationspolitische Rationalisierungseffekte** nutzen, als die Aufklärungsarbeit anderer eventuell für die eigenen Zwecke genutzt werden kann. Zum anderen ist darauf zu achten, daß - obwohl man selbst einzelne Öko-Themen sehr vorsichtig dosiert zum Einsatz bringt - durch die Massivität und Massiertheit, mit der dieses Thema aufs Ganze gesehen aufgegriffen wird, zu **Reaktanzeffekten** führen können, die die



Effizienz der Kommunikationspolitik des betreffenden Unternehmens erheblich beeinträchtigen.

Die skizzierten **Ansätze einer thematischen Vernetzung** müssen immer **Hand in Hand mit einer zeitlichen Vernetzung** gehen. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die Notwendigkeit zur **Berücksichtigung thematischer Lebenszyklen**, wie sie etwa von Luhmann herausgestellt wurden. Eine knappe Skizze einzelner Phasen eines thematischen Lebenszyklus und der darin zu beachtenden Gestaltungsperspektiven der Kommunikationspolitik mag an dieser Stelle genügen:

- (1) **Latente Phase:** Zunächst ist das künftige Thema erst für einige wenige Experten, Vorreiter oder Betroffene sichtbar; dennoch zeichnen sich möglicherweise bereits "Vorgeburtsaktivitäten" ab. In dieser Phase wird es entscheidend auf die Qualität unternehmerischer Frühaufklärungssysteme ankommen, um bestimmte Ereignisse, Publikationen in speziellen Medien oder im Ausland etc. im Sinne schwacher Signale aufzufangen und im Rahmen einer Prognose der zu erwartenden Karriere des Themas zu bewerten. In dieser frühen Phase ist es erwägenswert, mit vermuteten Vorreitern, Interessenten oder Diffusionsagenten des Themas Kontakt aufzunehmen, um weitere Informationen zur Einschätzung des Thematisierungsverlaufs zu gewinnen, und um zugleich diesen ggf. beeinflussen zu können.
- (2) **Karriere Phase:** Einige Themen schaffen den Durchbruch zu einer öffentlichen Karriere. Noch sind die Vorstellungen und Einstellungen des Publikums relativ unstrukturiert: In dieser überaus entscheidenden Phase des Lebenszyklus scheint vielfach eine unverzügliche und intensive Beteiligung an der öffentlichen Verbreitung und Diskussion des Themas zweckmäßig: Unzulässige Verkürzungen und Verzerrungen kann hier noch besonders gut entgegengewirkt werden, um Immunisierungseffekte zu erzielen und um Vertrauensverluste zu verhindern, die eintreten würden, wenn eine spätere öffentliche Bekanntgabe negativer, zunächst verschwiegener Themenaspekte zu erwarten ist.

Sofern sich das Thema auf ein kritisiertes Unternehmensverhalten bezieht, dürfte vielfach eine frühzeitige Verhaltenskorrektur und deren konsequente Verdeutlichung im Wege einer informativen und selbstkritischen Kommunikationspolitik die beste Strategie sein, um Belastungen des Ansehens in der Öffentlichkeit zu begrenzen. Auf hierzu nicht bereite Unternehmen ("Schwarze-Schafe") ist in nicht-öffentlicher und öffentlicher Weise ggf. Druck auszuüben.

- (3) **Kulminationsphase:** Immer stärker verselbständigt sich das Thema, es strukturiert nunmehr öffentliche Kommunikationsprozesse. Jeder kennt seine Vorgeschichte, die Diskussionsneigung erreicht ihren Höhepunkt, das Thema wird zum Bestandteil der öffentlichen Meinung. Konsonanz- und Kumulationseffekte treten ein, Einstellungsstrukturen des Publikums verfestigen sich zunehmend. Möglicherweise kommt es im Gefolge einer wachsenden Emotionalisierung zu aktiven Formen des Protests und des Widerstandes seitens einiger Gruppierungen der Bevölkerung.

Sofern es sich um ein aus Unternehmenssicht günstiges Thema handelt, erscheint auch jetzt noch ein Einstieg denkbar, weil mit maximaler öffentlicher Aufmerksamkeit zu rechnen ist; allerdings reduziert sich diese für den einzelnen Kommunikator, weil mittlerweile zahlreiche Informationsanbieter und -übermittler "im Rennen sind".

Bei ungünstigen Themen wird ein Maximum an Imagegefährdung erreicht. Bedingt durch die inzwischen hohe Salienz bzw. das hohe Involvement-Niveau verengen sich kommunikative Assimilations- bzw. Akzeptanzspielräume; Dissonanzwahrscheinlichkeit und Reaktanz-



bereitschaft sind stark gestiegen. Da Pro- und Kontra-Argumente weitgehend bekannt sind, erscheinen in dieser Phase einseitig aufgebaute Kommunikationsauftritte, die sich gegen die konsonante Meinungstendenz wenden, als aussichtslos.

- (4) **Degenerationsphase:** Endlich zeigen sich Ermüdungserscheinungen; die Rezeptionsbereitschaft der Medien und des Publikums verfällt zusehends. Ein "Relaunch" des Themas ist zwar noch möglich, setzt jedoch bedeutsame, wahrnehmbar neue Informationen voraus. Ansonsten "versteinert" das Thema zu einer nur noch zeremoniellen Größe, zu einem Symbol guten Willens, vor dem man sich bei geeigneten Anlässen gemeinsam verbeugt. Es erscheint in Festreden, in Leistungsberichten, in Dankesadressen und teilweise - mit wenig Sinn - auch im Rahmen unternehmerischer Kommunikationsaktivitäten: "Wer sich jetzt noch mit Verve für das Thema einsetzt, zeigt nur, daß er nicht auf dem laufenden ist".

Entsprechende Lebenszyklen sind freilich nicht nur im Blick auf spezifische Themen zu beachten, sondern auch etwa dann, wenn es um die Auswahl von Farben, Bildern, Schriftarten und nicht zuletzt Kommunikationsinstrumenten geht.

Obwohl mit den vorangegangenen Beispielen zu verschiedenen Varianten einer vernetzten Kommunikation das heuristische Potential der Methapher "Integrations in ..." bzw. "Vernetzung mit ..." sicherlich noch nicht voll ausgeschöpft ist (z.B. müssen sich Kommunikationsprogramme in gesellschaftliche Wertmuster, Lebens- und Konsumstile integrieren), wollen wir nunmehr das Methapher "Integration bzw. Vernetzung von ..." aufgreifen.

## 2. "Integration von ..." bzw. "Vernetzung von ..." als gedanklicher Ansatzpunkt

Orientieren wir uns an der Formel "Integration bzw. Vernetzung von ...", so stoßen wir vor allem auf jene Varianten der integrierten/vernetzten Kommunikation, die inzwischen in der Marketingliteratur Aufmerksamkeit gefunden haben und insbesondere von Bruhn (1992) herausgestellt wurden (vgl. Abb. 1). Dies ermöglicht uns im Vergleich zu den zuvor vorgestellten Varianten noch in erheblich höherem Maße auf flankierende Erläuterungen zu einzelnen Varianten der integrierten/vernetzten Kommunikation zu verzichten und uns tatsächlich auf eine Auflistung der aus unserer Sicht relevanten Ansatzpunkte zu beschränken. Lediglich jene Varianten sollen etwas ausführlicher erläutert werden, die bei Bruhn keine oder zumindest nicht in der von uns angedachten Weise Beachtung gefunden haben.

Ein erster Überblick über die im vorliegenden Zusammenhang in Betracht kommenden Varianten der integrierten/vernetzten Kommunikation findet sich in Abbildung 6.



Integration von ... / Vernetzung von ...		
Kommunikations- politik für verschie- dene Produkte <small>Imagetransfer</small>	Unternehmens- u. produktbezogenen Kommunikation <small>Imagetransfer</small>	PR sowie Absatz- Beschaffungs- kommunikation
Kommunikations- ziele/-funktionen <small>funktionale Integration</small>	Kommunikations- themen bzw. -botschaften <small>inhaltliche Integration</small>	Erscheinungsbildern (einheitliches CD) <small>formale Integration</small>
der Ansprache verschiedener Zielgruppen <small>zielgruppenbezogene Integrat.</small>	der Kommunik. in verschiedenen Regionen <small>regionale Integration</small>	Kommunikations- instrumenten <small>instrumentelle Integration</small>
Kommunikations- subjekten <small>personelle Integration</small>	Kommunikations- anlässen/-zeitpunkten <small>situative bzw.zeitliche Integration</small>	.....

© KPW / ISUMA

Abb. 6: Varianten der integrierten bzw. vernetzten Kommunikation II

Nicht behandelt werden sollen in diesem Beitrag die **Integration der Werbung für verschiedene Produkte eines Unternehmen** sowie die **Integration der Unternehmens- und Produktwerbung**. Zwar werden beide Varianten im Konzept von Bruhn nicht explizit aufgegriffen, sie können aber im Kontext der **Imagetransfer-Diskussion** zumindest als bekannt vorausgesetzt werden, obschon gerade in diesem Feld noch erhebliche Forschungsanstrengungen erforderlich erscheinen. Festgehalten sei an dieser Stelle lediglich, daß es sich in beiden Fällen um wichtige Ansatzpunkte handelt, die bei der Konzeptualisierung eines Ansatzes der integrierten/vernetzten Kommunikation unbedingt in die Betrachtung mit einzubeziehen sind.

Nicht näher erläutert werden sollen ferner folgende Varianten der integrierten Kommunikation:

- **formale Integration** (Sicherstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes im Kontext der Verwendung bestimmter Farben, Schrifttypen, Logos, Slogans etc.),



- **regionale Integration** (etwa Berücksichtigung nationaler Besonderheiten im Kontext eines internationalen Marketing vs. "Global Advertising").

Zwar wird die Variante der regionalen Integration von Bruhn nicht angeführt, in diesem Fall kann jedoch auf die Diskussion um ein Global Marketing oder speziell auch Global Advertising in der Literatur zum internationalen Marketing verwiesen werden. Anzumerken bleibt lediglich, daß die Frage einer regionalen Integration sicherlich nicht allein im Kontext eines internationalen Marketing thematisiert werden sollte, sondern auch dann, wenn es darum geht, auf nationaler Ebene auf regionale Besonderheiten im Rahmen der Kommunikationsplanung entsprechend Rücksicht zu nehmen oder nicht.

Etwas ausführlicher wollen wir auf die anderen in Abbildung 6 angeführten Varianten eingehen, da es sich entweder um Ergänzungen des Bruhn'schen Konzepts handelt oder von uns etwas andere Interpretationen einzelner Varianten vorgenommen werden.

- **Funktionale, instrumentelle, horizontale und vertikale Integration als Varianten der inhaltlichen Integration - Kommentare und Ergänzungen zum Konzept von Bruhn**

Als zentralen **Schwerpunkt** einer integrierten Unternehmenskommunikation stellt Bruhn (1992, S. 32) die **Variante der inhaltlichen Integration** heraus. Diese Integrationsform definiert er wie folgt:

"Die inhaltliche Integration der Unternehmenskommunikation umfaßt sämtliche Maßnahmen, die die Kommunikationsmittel thematisch durch Verbindungslinien miteinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln. ... Als Verbindungslinien können bei der inhaltlichen Integration die Verwendung von einheitlichen Slogans, Kernbotschaften, Schlüsselbildern, Verbindungen visueller Bilder mit akustischen Signalen u.a. genutzt werden." (Bruhn, 1992, S. 32)

Als unterschiedliche **Ansatzpunkte der inhaltlichen Integration** nennt Bruhn dann die **funktionale, instrumentelle, horizontale und vertikale Integration**.

#### •• **Die funktionale Integration nach Bruhn**

Die funktionale Integration konzentriert sich nach Bruhn (1992, S. 33) auf die Frage, "welchen gemeinsamen Beitrag die einzelnen Kommunikationsmittel und



-instrumente und -instrumente zur Realisierung der Kommunikationsziele leisten können". Dabei werden folgende **Funktionen** unterschieden, die Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Gesamtkommunikation zu erfüllen haben: Informations-, Profilierungs-, Motivations- und Dialogfunktion. Im Zuge einer Funktionsanalyse soll dann geprüft werden:

- " a) welche Aufgaben durch welches Kommunikationsinstrument erfüllt werden können (isolierte Funktionsanalyse zur Positivabgrenzung),
- b) welche Aufgaben durch einen gemeinsamen Einsatz von Kommunikationsinstrumenten besser erreicht werden können (integrierte Funktionsanalyse) und
- c) welche Aufgaben durch Kommunikationsinstrumente *nicht* erreicht werden können (isolierte Funktionsanalyse zur Negativabgrenzung)." (Bruhn, 1992, S. 33)

Das von Bruhn als Basis einer Funktionsanalyse vorgestellte Grundraster ist in Abbildung 7 in leicht modifizierter Form wiedergegeben.

- funktionale Integration -											
Integration in \ Integration von			Direct Marketing	pers. Kommunik.	Messen, Ausstell.	Sponsoring	Placement	Eventmarketing	Öffentlichkeitsarbeit	interne Kommunik.	
Informationsfunktion	←										→
Profilierungsfunktion	←				→						
Motivations-/ Beeinflussungsfunktion	←							→			
Dialogfunktion			←								→

Abb. 7: Grundraster als Basis einer funktionalen Integration (Bruhn, 1992, S. 33)

An dieser Stelle sei nun nicht der Frage nachgegangen, ob und ggf. inwieweit der von Bruhn durch die einzelnen Pfeile in Abbildung 7 angedeuteten "Positiv-/ Negativabgrenzung" gefolgt werden kann oder nicht (so sind u.E. bspw. die



Instrumente Sponsoring, Event-Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation durchaus in der Lage relevante Profilierungsbeiträge zu leisten). Anzumerken ist vielmehr, daß wir unter dem Gesichtspunkt der funktionalen Integration einen weiteren wichtigen Aspekt sehen, der hier von Bruhn nicht akzentuiert wird.

## •• Ein erweiterter Ansatz der funktionalen Integration

Mindestens ebenso wichtig erscheint nämlich die Frage, ob und ggf. inwieweit einzelne Kommunikationsinstrumente nicht **gleichzeitig mehrere Funktionen erfüllen können bzw. nach Maßgabe eines Integrationspostulats sogar erfüllen müssen**. Wie lassen sich etwa einzelne Maßnahmen im Feld der Mediawerbung oder der Verkaufsförderung so ausgestalten, daß sie zur Erfüllung aller Funktionen einen Beitrag leisten. Ausgehend von der Bruhn'schen Positiv-/Negativ-Abgrenzung in Abbildung 7 wäre z.B. die Frage aufzuwerfen, wie Maßnahmen der Mediawerbung und der Verkaufsförderung ausgestaltet werden müßten, damit sie einen Beitrag zur Verwirklichung der Dialogfunktion leisten können.

Bleiben wir noch etwas beim Konzept der dialogorientierten Kommunikation: Wird der **Dialog oder zumindest die Dialogorientierung** als eine zentrale Leitmaxime der gesamten Unternehmensführung bzw. als grundlegendes Identitätsmerkmal oder zumindest als zentrales Kennzeichen der gesamten Unternehmenskommunikation postuliert, dann dürfen entweder nur solche Instrumente zum Einsatz gelangen, die einen Dialog ermöglichen, oder sind zumindest alle Kommunikationsinstrumente so auszugestalten, daß sie glaubhaft das Dialogkonzept des Unternehmens unterstützen. Im Falle der Mediawerbung läßt sich diese Forderung etwa dadurch erfüllen, daß dialogorientierte Darstellungsformen gewählt werden (z.B. Gespräch zwischen einzelnen Kunden und einem Unternehmensvertreter als Darstellungssituation in einem TV-Spot) oder etwa die Kunden zum Dialog aufgefordert sowie entsprechende Gesprächsmöglichkeiten und Anschriften, Telefonnummern etc. im Rahmen von TV-Spots, Rundfunkspots oder Anzeigen genannt werden.

Die hier skizzierte Perspektive einer funktionalen Integration wird in Abbildung 8 veranschaulicht. Dabei wird zugleich darauf hingewiesen, daß im konkreten Fall jeweils eine **Gewichtung der verschiedenen Kommunikationsfunktionen** zu erfolgen hat. So mag etwa in Abhängigkeit des Branchen- und Produkt-



Lebenszyklus, der Verhaltensmuster und Erwartungen der Austauschpartner die Informationsfunktion eine untergeordnete Bedeutung haben, während die Profilierungs- und Dialogfunktion (z.B. unter dem Gesichtspunkt der Kundenbindung) von zentraler Bedeutung sind. Entsprechende Anforderungsprofile haben hier festzulegen, nach welchen Akzentsetzungen eine funktionale Integration bei der Ausgestaltung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente anzustreben ist.

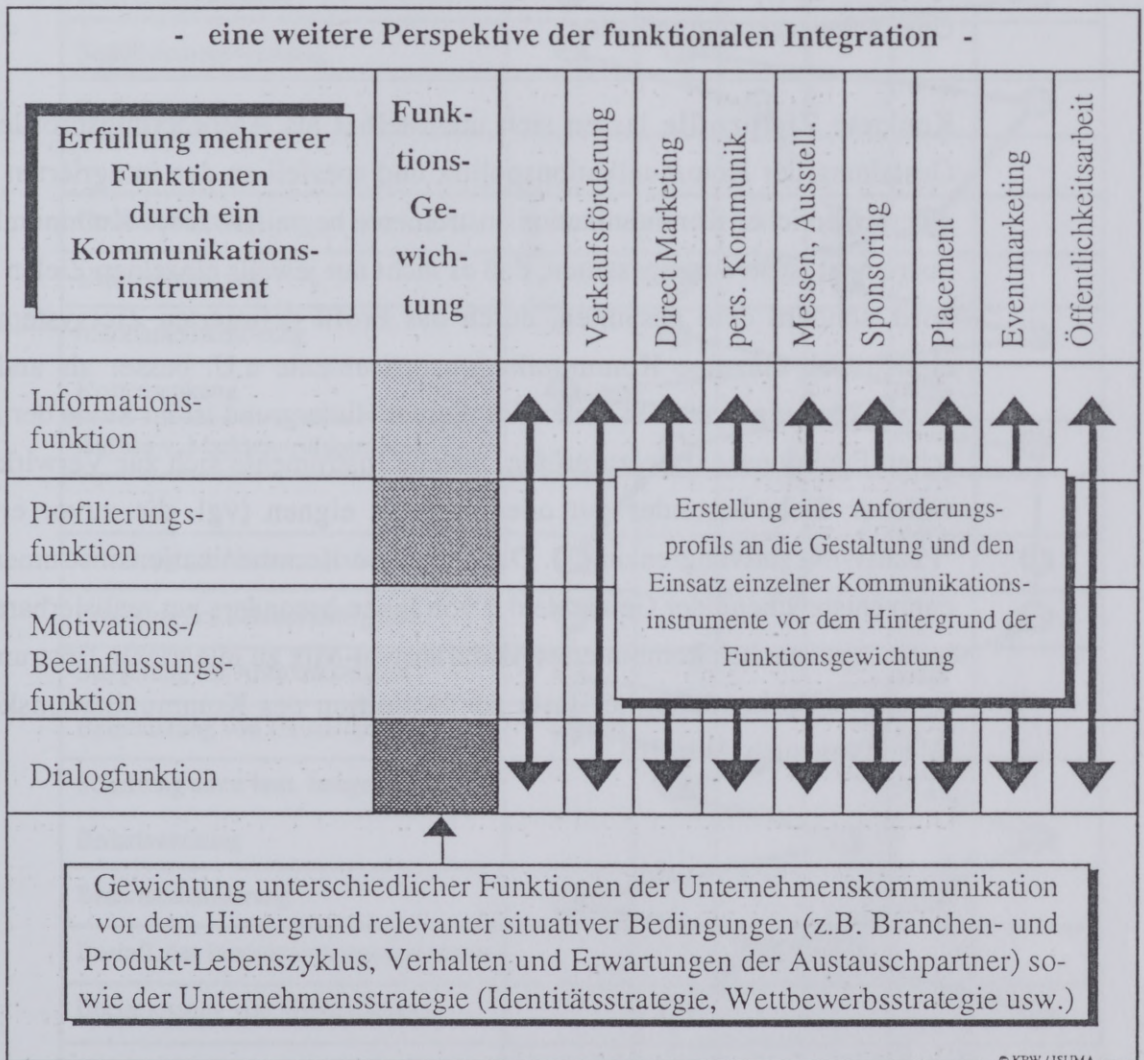


Abb. 8: Eine weitere Perspektive zur Interpretation des Ansatzes der funktionalen Integration

Neben den von Bruhn herausgestellten Funktionen bietet es sich an, im Blick auf die Planung und Realisation einer integrierten Unternehmenskommunikation den Bezug zu verschiedenen Kommunikationszielen herzustellen. Statt von funktionaler Integration könnte man in diesem Zusammenhang dann von einer **zielbezogenen Integration** bzw. **Vernetzung** sprechen.



## •• Zielbezogene Integration als weiterer Ansatz

Anknüpfungspunkte einer zielbezogenen Vernetzung bilden zum einen **konkrete Zielprofile** in einzelnen Gestaltungsbereichen des Marketing (vgl. die Beispiele möglicher Zielprofile für den Bereich der Absatzmarketingkommunikation in Abbildung 9) oder **übergeordnete strategische Stoßrichtungen** der gesamten Unternehmenskommunikation.

Konkrete **Zielprofile** lassen sich unmittelbar als Anforderungsprofile an die Gestaltung der Kommunikationspolitik und speziell an den integrierten Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente begreifen. Jedes Kommunikationsinstrument ist so auszugestalten, daß es nicht nur jeweils einzelnen Zielen gerecht wird, sondern dem gesamten, durch das Profil definierten Zielsystem. Dabei eignen sich einzelne Kommunikationsinstrumente u.U. besser als andere zur Verwirklichung einzelner Ziele. Vor diesem Hintergrund ist im Sinne der Bruhn'schen Funktionsanalyse zu prüfen, welche Instrumente sich zur Verwirklichung welcher Ziele besonders gut oder schlecht eignen (vgl. die zuvor erwähnte "Positiv-/Negativabgrenzung"). Die einzelnen Kommunikationsinstrumente sind dann entsprechend der Gewichte der von Ihnen besonders gut realisierbaren Ziele in ein systematisch kombiniertes **Maßnahmen-Mix** zu integrieren (instrumentelle Integration), das dann die Basis der Definition des Kommunikationskonzepts bildet (vgl. auch Abb. 10).



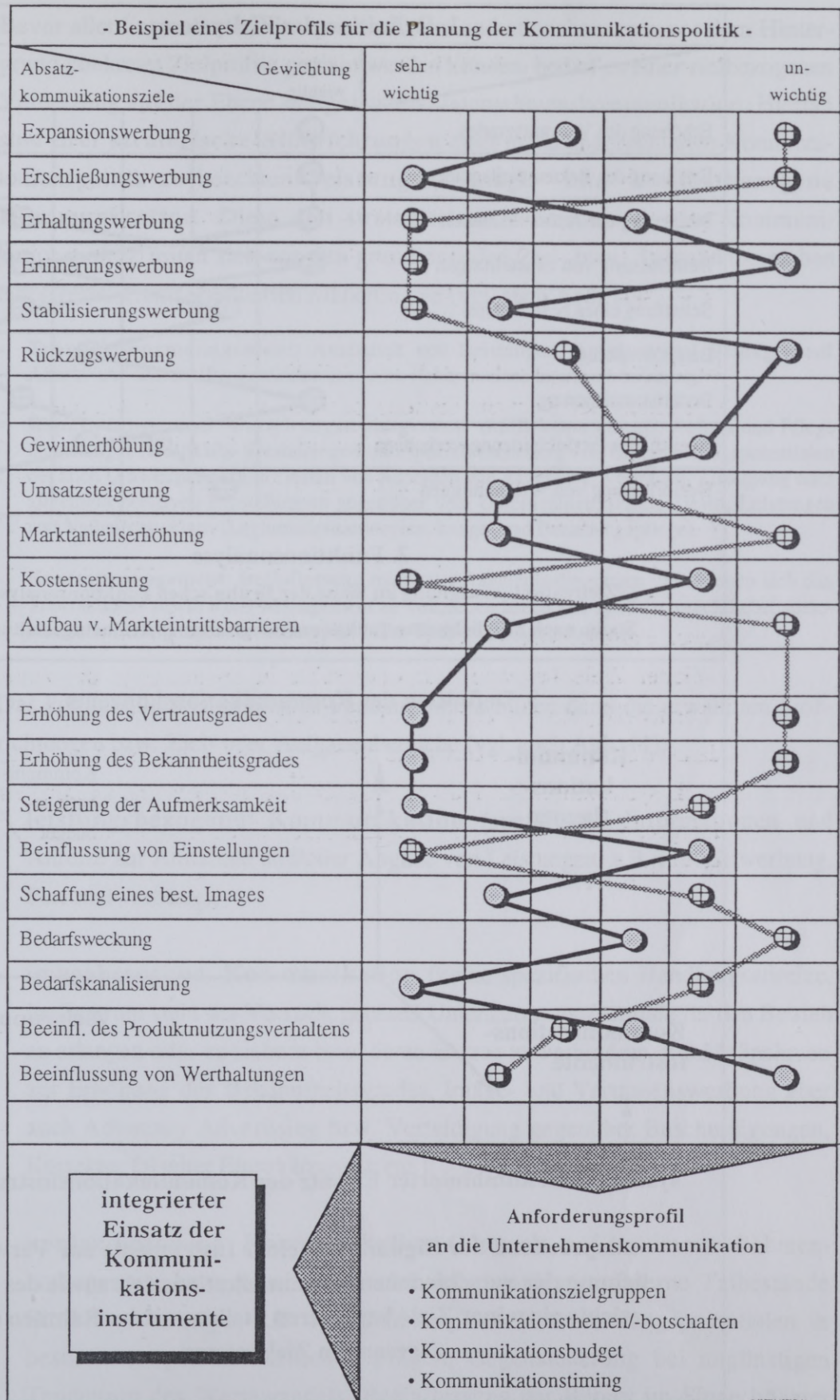


Abb. 9: Beispiel eines Zielprofils als Basis einer zielbezogenen Vernetzung



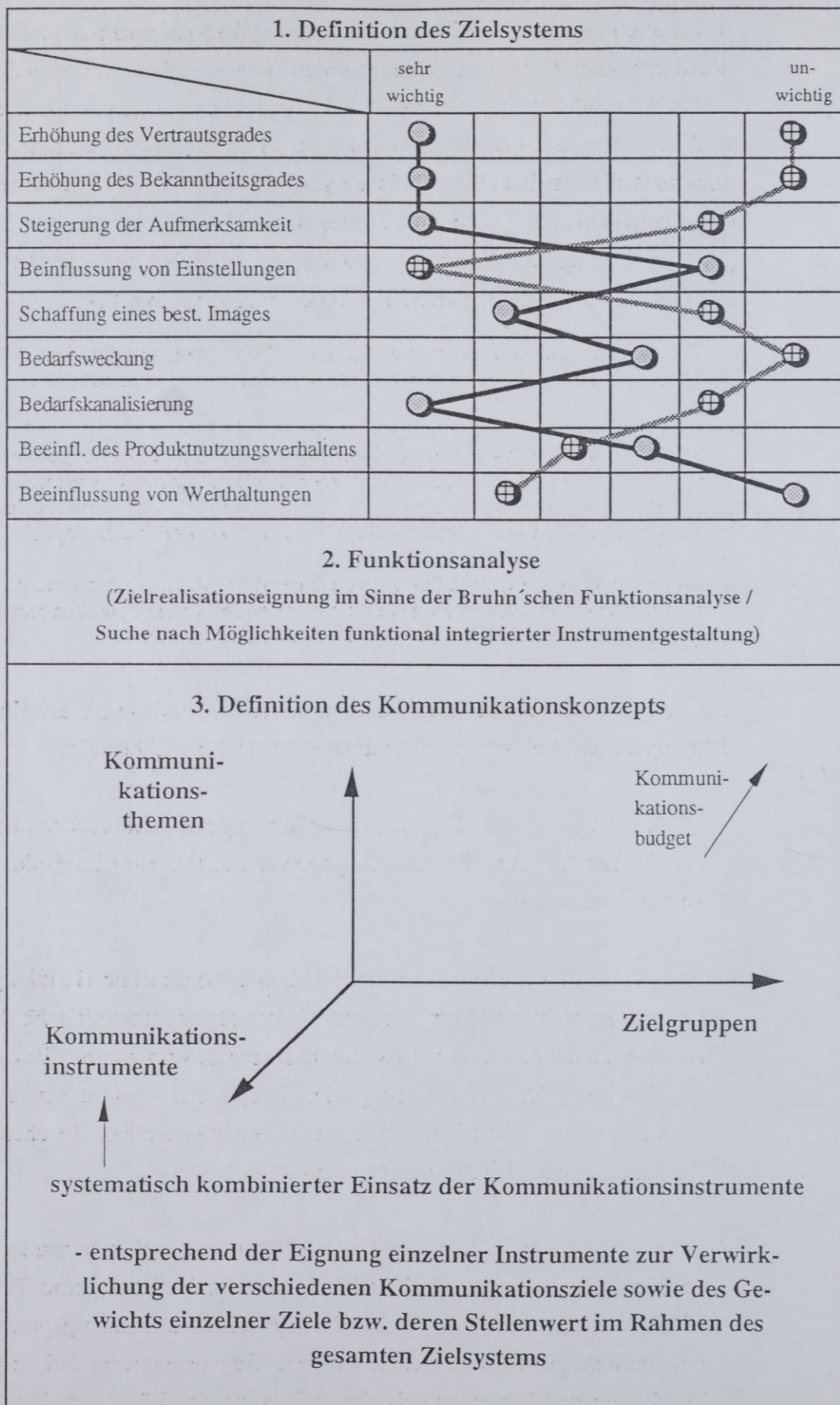


Abb. 10: Planung integrierter Kommunikation vor dem Hintergrund von Zielprofilen



Bevor allerdings einzelne integrierte Kommunikationskonzepte vor dem Hintergrund konkreter Zielprofile geplant werden können, bedarf es einer zielbezogenen Vernetzung auf der Ebene der gesamten Unternehmenskommunikation. Hierbei sind **drei strategische Stoßrichtungen** einer marketingorientierten Kommunikationspolitik zu beachten: **leistungs-, image- und kontextbezogene Kommunikation**. Diese drei strategischen Stoßrichtungen der Kommunikationspolitik leiten sich aus den grundlegenden Ziel- bzw. Aufgabenbereichen eines gesellschaftsorientierten Marketing ab (vgl. auch Abb. 11):

- **Transaktionsmanagement:** Austausch von Leistungen, Anreizen und Beiträgen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie im Rahmen eines internen Marketing,
- **Reputations- und Beziehungsmanagement (R&B-Management):** Aufbau und Pflege langfristiger (Geschäfts-)Beziehungen und speziell Sicherung von Unterstützungspotentialen bei allen Umweltpartnern in Gestalt von Aspekten wie Akzeptanz, Vertrauen, Zuneigung oder allgemein positiven Einstellungen gegenüber dem Unternehmen, seinen Zielen, Leistungen und Verhaltensweisen (Legitimationsstrategien, Image- und Beziehungspflege).
- **Kontextmanagement:** Beeinflussung relevanter Rahmenbedingungen unter denen sich das Transaktions- sowie R&B-Management zu vollziehen haben (z.B. politisch-rechtliche, sozio-kulturelle Bedingungen, branchenspezifische Wettbewerbsverhältnisse).

Das kommunikationspolitische Pendant hierzu bilden dann die erwähnten Stoßrichtungen bzw. Ziel- oder Aufgabenbereiche (vgl. auch Abb. 11):

- **leistungsbezogene Kommunikation** (spezifische Informationen und Anreize zur Annahme und/oder Abgabe von Leistungen, z.B. Produktwerbung, Personalwerbung);
- **imagebezogene Kommunikation** (keine spezifischen Handlungsanreize, im Zentrum steht der Versuch, generell Unterstützungspotentiale für den Betrieb zu erlangen oder zu sichern bzw. deren Entzug zu verhindern, z.B. Maßnahmen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Image- und Vertrauenswerbung aber auch Advocacy Advertising bzw. Verteidigung gegenüber Beschuldigungen, Korrektur falscher Einschätzungen etc.);
- **kontextbezogene Kommunikation** (Versuch, auf bestimmte Rahmenbedingungen bzw. gesellschaftliche und organisationsinterne Tatbestände Einfluß zu nehmen, z.B. Mobilisierung von Unterstützungspotentialen in bestimmten gesellschaftlichen Fragen, Gegensteuerung bei ungünstigen Tendenzen des Wertewandels, Beeinflussung der Bürger im Sinne höherer Mitwirkung und Mitverantwortung bei der Bewältigung aktueller sozialer Probleme, Maßnahmen gegen einen "Katastrophen-Journalismus").



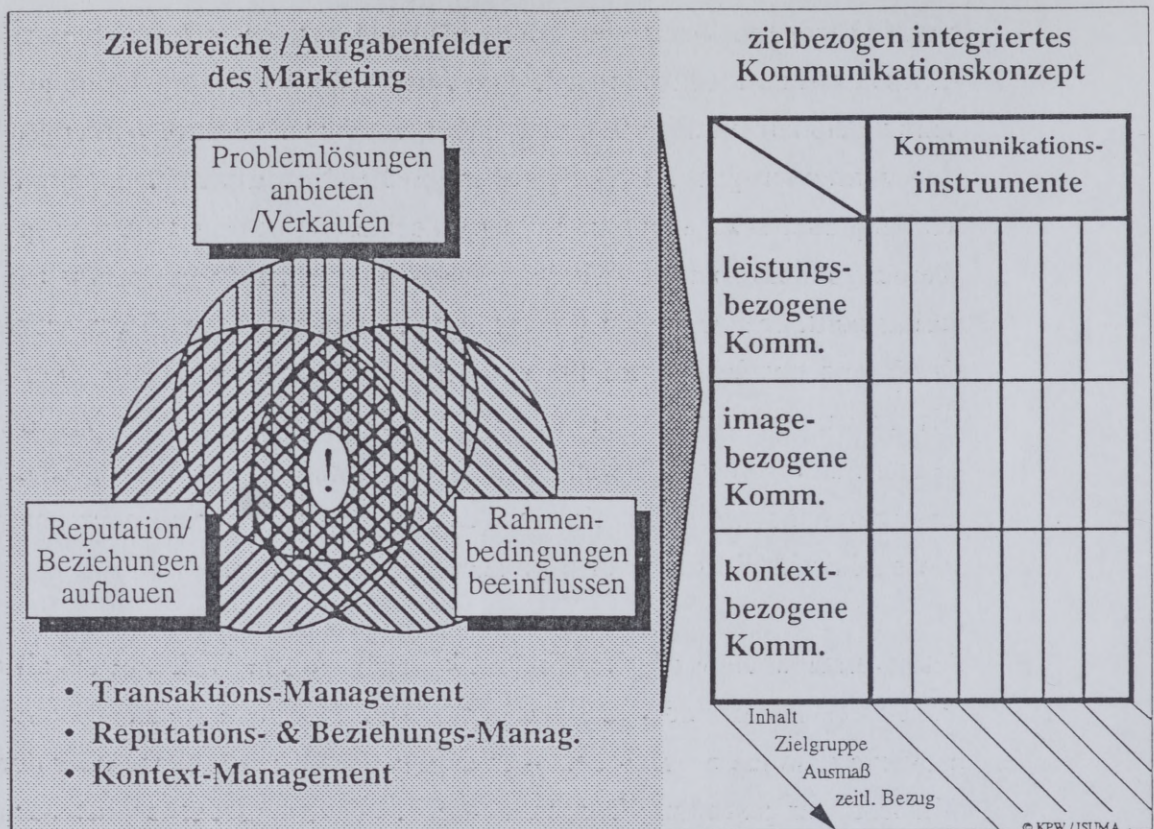


Abb. 11: Zielbereiche und Aufgabenfelder bzw. Stoßrichtungen eines gesellschaftsorientierten Marketing sowie einer gesellschaftsorientierten Kommunikationspolitik

Hinsichtlich einer auf den in Abbildung 11 aufgezeigten Zielbereichen, Aufgabenfeldern bzw. Stoßrichtungen aufbauenden integrierten Kommunikation gelten mutatis mutandis die zuvor im Zusammenhang mit Berücksichtigung konkreter Zielprofile herausgestellten Schritte:

1. Analyse des Beitrages einzelner Kommunikationsmaßnahmen zur Verwirklichung von Transaktions-, Reputations- und Beziehungs- sowie Kontextzielen,
2. Suche nach Alternativen zur Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen unter dem Gesichtspunkt der Erzielung eines Beitrages zur Realisation von Transaktions-, Reputations- und Beziehungs- sowie Kontextzielen im Rahmen des Einsatzes jedes einzelnen Kommunikationsinstruments,
3. Entwicklung eines systematisch kombinierten Kommunikations-Mix unter Berücksichtigung der Schwerpunktsetzungen beim Verfolgen der unterschiedlichen strategischen Stoßrichtungen.

In die Analyse der Beiträge einzelner Kommunikationsinstrumente zur Verwirklichung von Transaktions-, Reputations- und Beziehungs- sowie Kontextzielen gilt es selbstverständlich auch **nicht-intendierte Wirkungen** einzubeziehen. Jegliche Form der leistungsbezogenen Kommunikation (Produktwerbung, Personalwerbung, Lieferantenwerbung) hat bspw. immer zugleich auch image- und



kontextbezogene Wirkungen, die es im Rahmen eines **Kommunikations--Assessment** zu identifizieren und im Zuge einer integrierten Kommunikationspolitik zielorientiert zu nutzen oder - sofern es sich um negative Wirkungen handelt - zu vermeiden gilt. Als Beispiele möglicher Negativwirkungen der Produktwerbung sind etwa anzuführen: Verschlechterung der Einstellungen gegenüber Werbung innerhalb der Gesellschaft insgesamt oder zumindest innerhalb einzelner gesellschaftlicher Gruppen (Werbefrust"), Etablierung von Organisationen der Kritik und des Widerspruchs (vgl. z.B. die Institutionalisierung der Gruppe "Kritik an der Pharmawerbung e.V."), Einschränkungen oder Verbote durch gesetzliche Regelungen (= kontextbezogene Wirkungen) und Verschlechterung des Unternehmensimages bei Kunden, Lieferanten, Geldgebern oder potentiellen sowie faktischen Mitarbeitern (= imagebezogene Wirkungen).

Selbstverständlich werden nachhaltige kontextbezogene Wirkungen in aller Regel nicht durch die Art und Weise der Produktwerbung eines einzelnen Unternehmens provoziert, sondern durch den Werbestil einer ganzen Branche oder durch den Werbestil der gesamten Wirtschaft. Ferner ist davon auszugehen, daß nachhaltige Imageschäden gerade durch den Werbestil in der gesamten Branche oder durch jenen in anderen Branchen entstehen können. Beides verweist noch einmal auf die bestehende Vernetzung mit der Branchen- sowie gesamten Wirtschaftskultur, enthebt aber das einzelne Unternehmen nicht davon, selbst aktiv zu werden, indem einerseits die eigene Produktwerbung neu ausgerichtet und im Wege eines kontextbezogenen Marketing Einfluß auf andere Unternehmen zu nehmen versucht wird.

Daß nicht nur z.B. die Produktwerbung image- und kontextbezogene Wirkungen entfaltet, sondern umgekehrt image- und kontextbezogene Kommunikationsprogramme auch einen Einfluß auf die Verwirklichung von Transaktionszielen im Absatz- und Beschaffungsbereich (z.B. Umsatz, Marktanteil, Anzahl besonders motivierter und qualifizierter Stellenbewerber) haben, braucht an dieser Stelle sicherlich nicht weiter exemplifiziert werden.

Grundsätzlich erscheint es uns schwierig, Kommunikationsmaßnahmen zu identifizieren, die nicht immer zugleich Wirkungen in allen drei Zielbereichen entfalten oder zumindest entfalten können (vgl. hierzu Abb. 12)



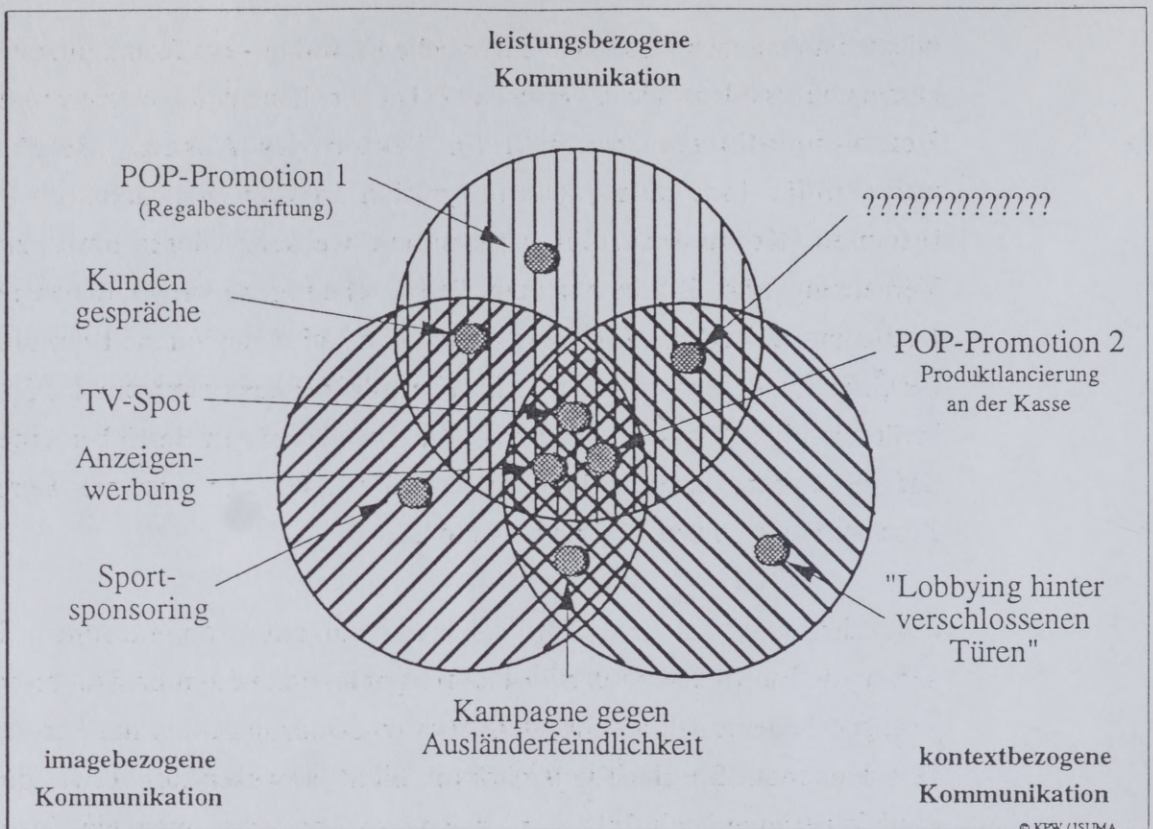


Abb. 12: Zuordnung einzelner Kommunikationsmaßnahmen in spezifische Wirkungsfelder

Eine eindeutige Zuordnung einer bestimmten Kommunikationsmaßnahme zu einzelnen Wirkungsfeldern erscheint am ehesten noch im Falle des **"Lobbying hinter verschlossenen Türen"** möglich, das auf die Beeinflussung relevanter Rahmenbedingungen abzielt und mithin allein dem Sektor der kontextbezogenen Kommunikation zuzuordnen ist. Dies gilt allerdings nur solange, wie entsprechende Lobbying-Maßnahmen geheim gehalten werden können. Werden sie demgegenüber durch Medien aufgedeckt, ist mit Ausstrahlungseffekten auf das Unternehmensimage und ausgehend davon u.U. auch mit Auswirkungen auf die Verwirklichung von Absatz- und Beschaffungszielen zu rechnen. In letzter Konsequenz ist schließlich sogar zu befürchten, daß es zu einer Verstärkung der Wirtschafts- und Staatsverdrossenheit kommt, die wiederum eine gravierende Änderung der unternehmerischen Rahmenbedingungen darstellt (= kontextbezogene Wirkung).

Unabhängig von den u.U. recht weitreichenden Wirkungen einzelner Maßnahmen, die es im Rahmen der Kommunikationsplanung zu beachten und zielorientiert zu steuern gilt, eignen sich freilich einzelne Instrumente wiederum in recht unterschiedlicher Weise, um **aktiv bestimmte Transaktions-, Reputations- und Kontextziele zu verwirklichen**. Entsprechend der jeweiligen Zielge-



wichte ist demnach also - wie zuvor schon erwähnt - ein Kommunikations-Mix zusammenzustellen. Wichtig erscheint dabei vor allem, daß auch die verschiedenen **Kommunikationsmaßnahmen im Sektor des Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing** eine Integration erfahren und gleichzeitig mit der **internen Kommunikation** abgestimmt werden. Dieser breit angelegten Vernetzung trägt Bruhn nur zum Teil Rechnung, indem er neben einzelnen Instrumenten der Absatzmarketing-Kommunikation die interne Kommunikation, die Öffentlichkeitsarbeit und als spezielles Maßnahmenprogramm das Sponsoring berücksichtigt. Abgesehen davon, daß in den genannten Bereichen eine weitere Differenzierung zweckmäßig wäre, fehlt etwa der gesamte Bereich der Beschaffungsmarketing-Kommunikation.

Unter dem Gesichtspunkt einer vernetzten Kommunikation erscheint indessen gerade die Einbeziehung der Beschaffungsmarketing-Kommunikation von nicht geringer Bedeutung zu sein. Dies zum einen insofern, als die Partner in den verschiedenen Beschaffungsmärkten nicht unwesentlich etwa durch die Produktwerbung beeinflußt werden, und zum anderen umgekehrt insofern, als bspw. über Personalanzeigen auch Kunden gezielt angesprochen werden können.

Die **Vernetzung von Absatz-, Beschaffungs- und Public Marketing-Kommunikation** hat sowohl unter dem Gesichtspunkt einer zielbezogenen und funktionalen als auch etwa unter dem einer instrumentellen Integration zu erfolgen.

#### • Die instrumentelle Integration nach Bruhn

Die instrumentelle Integration wird von Bruhn neben der funktionalen Integration als weitere Variante der inhaltlichen Integration akzentuiert. Leider werden die instrumentelle und funktionale Integration von Bruhn kaum systematisch voneinander abgegrenzt. Ferner ist eine konkrete Definition der instrumentellen Integration zu vermissen. Dieser Ansatz wird zunächst nur mit Hilfe eines Schaubildes veranschaulicht, das in Abbildung 13 wiedergegeben ist. In einem weiteren Schaubild wird dann ein Beispiel für die Integration des Sponsoring in andere Instrumente der Unternehmenskommunikation aufgezeigt (vgl. Abb. 14), das zweifellos sehr anschaulich ist, aber u.E. nicht alle Facetten der Grundidee einer instrumentellen Integration abzudecken vermag.



- instrumentelle Integration -											
Integration von/in	Integration von/in										
			Direct Marketing	pers. Kommunik.	Messen, Ausstell.	Sponsoring	Placement	Eventmarketing	Öffentlichkeitsarbeit	interne Kommunik.	
Mediawerbung		↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
Verkaufsförderung	→		↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
Direct Marketing	→	→		↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	
pers. Kommunik.	→	→	→		↓	↓	↓	↓	↓	↓	
Messen, Ausstell.	→	→	→	→		↓	↓	↓	↓	↓	
Sponsoring	→	→	→	→	→		↓	↓	↓	↓	
Placement	→	→	→	→	→	→		↓	↓	↓	
Eventmarketing	→	→	→	→	→	→	→		↓	↓	
Öffentlichkeitsarbeit	→	→	→	→	→	→	→	→		↓	
interne Kommunik.	→	→	→	→	→	→	→	→	→		

Abb. 13: Der Ansatz der instrumentellen Integration nach Bruhn (1992, S. 34 / hier leicht modifiziert)

Spon- soring- formen	Ge- spon- serte	Mediawerbung		Verkaufsförderung		PR	interne Kommuni- kation
		Produkt- werbung	Image- werbung	Verbraucher- promotions	Händler- incentives		
Sponsoring von Einzel- sportlern	Steffi Graf	Kam- pagne "Corsa Steffi Special"	Gewin- nerkam- pagne nach Sieg in Wimble.	Preisaus- schreiben mit Gewinn- karten	Reise mit Steffi nach Rom	Inter- views  Opel- stand IAA	Gruß- adresse Videos
Sponsoring von Mann- schaften	Bayern Mün- chen	Sonder- modell	Ge- winner- kam- pagne	Trikots, Fan-Artikel etc.	VIP- Lounge Olympia- stadion	Em- pänge	Werks- besuch der Mann- schaft
Integration des Sponsoring in andere Instrumente der Unternehmenskommunikation - das Beispiel der Adam Opel AG -							

Abb. 14: Beispiel einer instrumentellen Integration nach Bruhn (1992, S. 35 / hier leicht modifiziert)



Das angeführte Beispiel (vgl. Abb. 14) verdeutlicht, daß Bruhn die instrumentelle Integration als einen Ansatzpunkt der inhaltlichen Integration begreift. Hier geht es nämlich in erster Linie darum, daß das Sponsoring von Steffi Graf und der Fußballmannschaft "Bayern München" beim Einsatz anderer Instrumente inhaltlich "ausgeschlachtet" wird. So zweckmäßig und wichtig diese Form der Vernetzung im Einzelfall auch sein mag, sie deckt lediglich einen Aspekt der instrumentellen Integration ab.

Ein weiterer Aspekt der instrumentellen Integration könnte etwa darin gesehen werden, daß zwischen den verschiedenen Kommunikationsinstrumenten **nicht inhaltliche Verbindungslinien** hergestellt werden, **sondern lediglich formale**, indem einheitliche Logos und Zeichen Verwendung finden.

Ferner kann es bei der instrumentellen Integration auch darum gehen, daß zu einem bestimmten Zeitpunkt und/oder an einem bestimmten Ort mehrere **Instrumente systematisch kombiniert** zum Einsatz gelangen. Zu denken ist etwa an einen Messeauftritt, bei dem am Messestand Plakate mit den aktuellen Anzeigenmotiven aufgehängt werden oder Videoanlagen installiert werden, die die aktuellen TV-Spots abspielen.

#### • Die horizontale und vertikale Integration nach Bruhn

Horizontale und vertikale Integration stellen nach Bruhn ebenfalls mögliche Ansatzpunkte einer inhaltlichen Integration dar.

Die **horizontale Integration** wird von Bruhn wie folgt charakterisiert:

"Die horizontale Integration der Unternehmenskommunikation verbindet die Kommunikationsmaßnahmen innerhalb einer Marktstufe. Normalerweise werden vielfältige Kommunikationsinstrumente eingesetzt, um Konsumenten, Unternehmen als Endabnehmer, Händler als Absatzmittler ..... als mögliche Marktstufen zu erreichen. Die Perspektive der horizontalen Integration richtet sich auf eine Abstimmung sämtlicher Maßnahmen, die sich auf einer Marktstufe mit den jeweiligen Zielgruppen beschäftigen. .... Die horizontale Integration schließt die funktionale und instrumentelle Integration mit ein. ...." (Bruhn, 1992, S. 35).

Der Ansatz der horizontalen Integration wird in Abbildung 15 in Anlehnung an die Darstellung von Bruhn veranschaulicht. Die in die Abbildung eingetragenen Pfeile sollen das jeweils auf einer Marktstufe relevante Abstimmungsspektrum anzeigen. Gerade in diesem Punkt sind wir allerdings der Darstellung von Bruhn nur zum Teil gefolgt und haben lediglich exemplarisch einige wenige Pfeile eingezeichnet.



- horizontale Integration -											
Integrations- ebene	Integration von										
			Direct Marketing	pers. Kommunik.	Messen, Ausstell.	Sponsoring	Placement	Eventmarketing	Öffentlichkeitsarbeit	interne Kommunik.	
Konsumenten											
industrielle Abnehmer											
Händler											
Zulieferer											
Kapitalgeber											
Stellenbewerber											
Mitarbeiter											
Politiker											
Verbraucherschützer											
Umweltschützer											

Abb. 15: Horizontale Integration nach Bruhn (1992, S. 36 / hier leicht modifiziert)

Zu fragen ist u.E., ob und ggf. inwieweit es dem **Grundgedanken einer umfassend vernetzten Kommunikation** nicht geradezu **widerspricht**, wenn - wie in Abbildung 15 durch die eingezeichneten Pfeile angedeutet - **nicht alle Kommunikationsinstrumente hinsichtlich einer zielgruppenbezogenen Abstimmung durchleuchtet werden**. Kunden werden u.U. über Werkszeitschriften oder über Erzählungen von einzelnen Unternehmensmitgliedern mit der internen Kommunikation konfrontiert, ebenso die Händler, Zulieferer usw.. Alle Zielgruppen werden ferner etwa von der Öffentlichkeitsarbeit, der Mediawerbung, z.T. auch den Verkaufsförderungsaktivitäten etc. mehr oder weniger direkt oder indirekt tangiert.

Diese Frage gilt es mutatis mutandis natürlich auch dann zu stellen, wenn es - wie bei der **vertikalen Integration** - darum geht, "eine Durchgängigkeit der kommunikativen Ansprache auf den verschiedenen Ebenen des Marktes zu realisieren" (Bruhn, 1992, S. 36; vgl. auch die Darstellung in Abb. 16).



- vertikale Integration -											
Integration in Marktstufen	Integration von		Direct Marketing	pers. Kommunik.	Messen, Ausstell.	Sponsoring	Placement	Eventmarketing	Öffentlichkeitsarbeit	interne Kommunik.	
Konsumenten	↑	↑	↑								
industrielle Abnehmer	↑	↑	↑								
Händler	↓	↓	↑								
Zulieferer			↑								
Kapitalgeber			↑								
Stellenbewerber			↑								
Mitarbeiter			↑								
Politiker			↑								
Verbraucherschützer			↑								
Umweltschützer			↓								

Abb. 16: Vertikale Integration nach Bruhn (1992, S. 37 / hier leicht modifiziert)

Selbstverständlich müssen die Wirkungen einzelner Kommunikationsinstrumente auf jeweils alle potentiellen und faktischen Austauschpartner im Zuge eines Assessment durchleuchtet und entsprechend ausgestaltet werden. Gerade etwa die Mediawerbung, die generell öffentlich zugänglich ist und mit der in aller Regel - zumindest potentiell - alle Austauschpartner konfrontiert werden, sollte nicht nur im Hinblick auf die Ansprache einzelner Partnergruppen (z.B. Kunden, Handel) einer Abstimmung unterworfen werden.

## •• Zielgruppenbezogene Vernetzung sowie Rollen- und Partnerintegration

Der Ansatz der vertikalen Integration entspricht teilweise dem, was wir als **zielgruppenbezogene Integration oder Vernetzung** bezeichnen. Über den eben skizzierten Aspekt hinaus sollen hierbei allerdings auch die **Möglichkeiten einer mehrstufigen, mehrgleisigen, direkten und indirekten Ansprache einzelner Zielgruppen im Sinne eines Netzwerk-Marketing** in besonderer Weise hervorgehoben werden (vgl. Abb. 17).



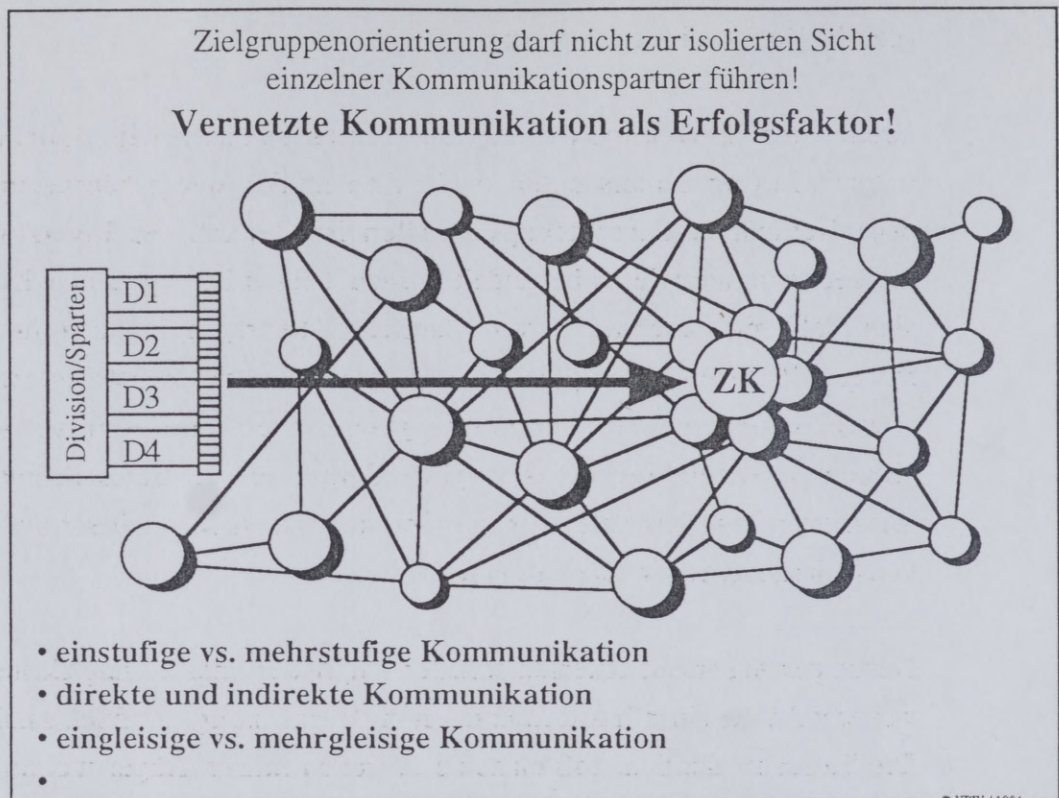


Abb. 17: Der Ansatz einer zielgruppenbezogenen Vernetzung

Aus dem breiten Spektrum verschiedener Ansätze vernetzter Zielgruppenstrategien sei an dieser Stelle lediglich auf das **Konzept einer Stellvertreter-Strategie** hingewiesen, bei dem sich ein Unternehmen nicht selbst an die anvisierte Zielgruppe wendet, sondern andere Akteure gewissermaßen für sich arbeiten läßt. Zu denken ist etwa daran, daß sich z.B. Pharmaunternehmen häufig einzelner Wissenschaftler bedienen, um die hohe Qualität ihrer Produkte hervorheben zu lassen. Ein anderes Beispiel der Stellvertreter-Strategie stammt ebenfalls aus der Pharmaindustrie: Vor einigen Jahren hat so z.B. Pfizer verschiedene Anzeigen geschaltet, in denen der Berufsstand der Ärzte und der Apotheker verteidigt wurde. Daß es hier sicherlich nicht nur um eine kontextbezogene Maßnahme ging, mit der das allgemeine Meinungsklima beeinflusst werden sollte, sondern indirekt gerade auch Ärzte und Apotheker im Sinne eines Reputations- & Beziehungs-Management beeinflusst werden sollten, braucht sicherlich nicht im einzelnen erläutert zu werden.

Im Rahmen einer vernetzten Kommunikation sind jedoch nicht nur verschiedene Zielgruppen zu berücksichtigen. Es muß vielmehr auch im Blick auf einzelne Zielgruppen der Tatsache Rechnung getragen werden, daß sich die verschiedenen Partner aus unterschiedlichen **Personen** zusammensetzen und/oder mehrere



soziale Rollen einnehmen können.

Greifen wir die **Gruppe der Kunden** heraus, so haben wir es zum einen etwa mit sog. Buying Centers zu tun, die im Kontext der Auseinandersetzung mit dem organisationalen Beschaffungsverhalten im Bereich des Inverstitutionsgütermarketing immer wieder behandelt werden. Dieses Buying Center-Konzept, läßt sich problemlos auch auf private Haushalte übertragen, in denen in aller Regel mehrere Personen an entsprechenden Kaufentscheidungen beteiligt sind. Daß die sowohl **differenzierte als auch systematisch kombinierte Ansprache einzelner Mitglieder eines Buying Center** ein zentrales Problemfeld der integrierten bzw. vernetzten Kommunikation darstellt, sei an dieser Stelle lediglich konstatiert, nicht aber näher ausgeführt.

Neben der Ansprache unterschiedlicher Mitglieder eines Buying Centers muß ein weiterer Ansatz einer "**rollenbezogenen Vernetzung**" Aufmerksamkeit finden. Die Tatsache nämlich, daß einzelne Personen immer Träger mehrerer sozialer Rollen sind, über die sie eine lebensweltlich angelegte Prägung erfahren. Greifen wir den privaten Endabnehmer als Kunden heraus, so ist dieser in ein **mehr oder weniger komplexes System sozialer Rollen** eingebunden, das seine Erwartungen, Bedürfnisse und Forderungen, Gefühls-, Denk- und Verhaltensmuster beeinflusst und letztlich vielfältige **Anknüpfungspunkte für eine vernetzte Kommunikation** bietet. Ein einfaches Beispiel eines solchen Rollensystems ist in Abbildung 18 dargestellt.

Anknüpfungspunkte für eine vernetzte Kommunikation ergeben sich zunächst etwa im Sinne einer **thematischen Vernetzung**. In jedem Rollefeld sind u.U. relevante Themen zu identifizieren, die bei der Produktwerbung aufgegriffen werden können (z.B. Produktnutzen aus der Sicht eines Arbeitnehmers, eines Familienvaters etc. oder lebensweltlich eingefärbte Bilder).

Ferner lassen sich im Wege einer Rollensystemanalyse relevante Kommunikationspartner identifizieren über die der Kunden angesprochen werden kann. Zu denken ist etwa an Meinungsführer, die in einzelnen Rollenfeldern von Bedeutung sind und in eine **zielgruppenbezogene Vernetzungskonzeption** eingebunden werden können.



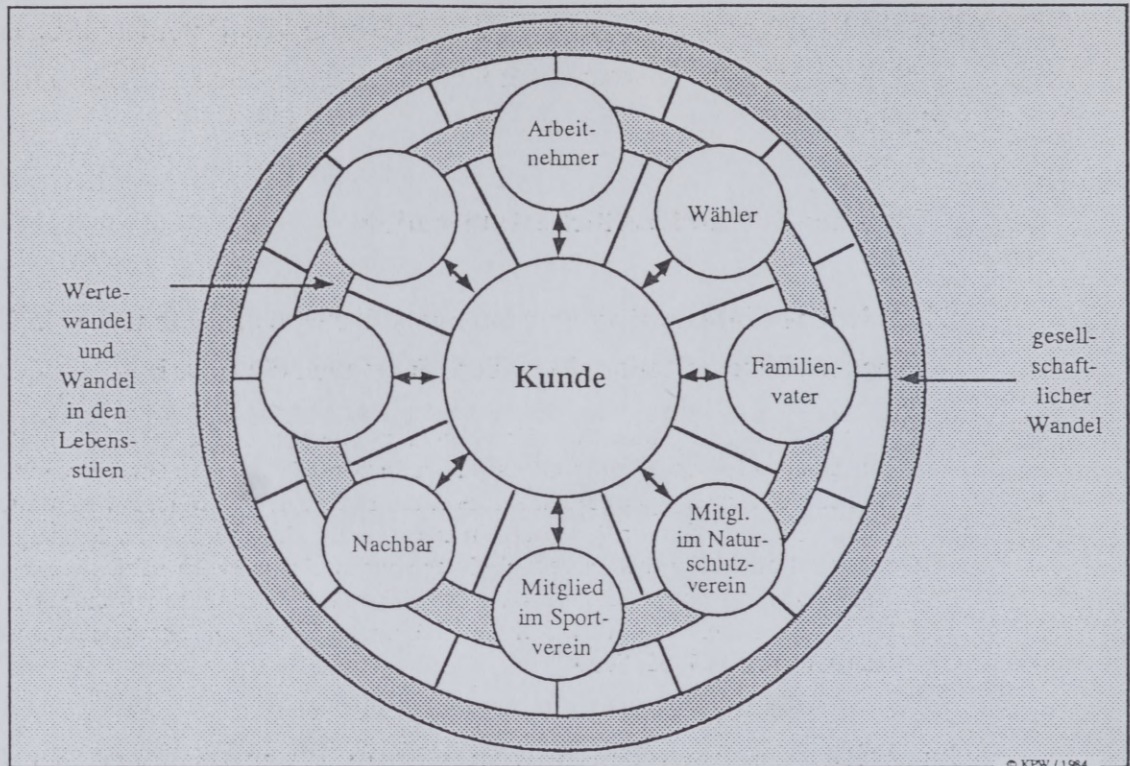


Abb. 18: Beispiel eines sozialen Rollensystems

Schließlich ist etwa auch die **instrumentelle Vernetzung** als ein weiterer Ansatzpunkt in die Betrachtung mit einzubeziehen. Je nach Rollenfeld erlangen z.B. verschiedene Kommunikationsinstrumente bzw. Kommunikationsmittel und -träger unterschiedliche Aufmerksamkeitswerte und emotionale Prägungen.

Von der zielgruppen- und rollenbezogenen Vernetzung ist die **Partnerintegration oder personelle Integration** als weitere Variante der integrierten Kommunikation zu unterscheiden. Hierbei geht es darum, den **Dialog** mit den verschiedenen Zielgruppen zu intensivieren und diese in unternehmerische Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubinden (**Partizipation**). Zu denken ist etwa an Verbraucher- und Händlerbeiräte oder auch an regelmäßige Diskussionen mit verschiedenen Vertretern der kritischen Öffentlichkeit. Derartige Formen der Kommunikation erscheinen nach folgender Erkenntnis besonders wichtig, um den Erfolg der Unternehmenskommunikations zu erhöhen:

**Tell them, and they will forget.**

**Demonstrate them, and they will remember.**

**Integrate them, and they will understand!**

Selbstverständlich werden sich im konkreten Einzelfall kaum alle relevanten



Mitglieder der unterschiedlichsten Zielgruppen in das Unternehmensgeschehen integrieren lassen. Insofern wird etwa eine geschickte Auswahlstrategie erforderlich.

#### • Die situative und zeitliche Integration

Die **zeitliche Integration** wird auch von Bruhn als eine zentrale Variante der integrierten Kommunikation akzentuiert. Er definiert diese Variante wie folgt:

"Die zeitliche Integration der Unternehmenskommunikation umfaßt sämtliche Maßnahmen, die den Einsatz der Kommunikationsmittel innerhalb und zwischen verschiedenen Planungsperioden aufeinander abstimmen und damit im Hinblick auf die zentralen Ziele der Unternehmenskommunikation ein einheitliches Erscheinungsbild vermitteln. Damit beinhaltet die zeitliche Integration zwei verschiedene Teilaspekte:

- (1) Sicherstellung der zeitlichen Abstimmung zwischen verschiedenen Instrumenten
- (2) Gewährleistung der zeitlichen Kontinuität innerhalb eines Kommunikationsinstruments" (Bruhn, 1992, S. 38)

Im Blick auf die eingeforderte **Gewährleistung einer zeitlichen Kontinuität** ist freilich festzuhalten, daß hier nicht darum gehen kann, jegliche Anpassung der Kommunikationspolitik an veränderte situative Bedingungen auszuschließen. Allerdings weist Bruhn völlig zurecht darauf hin, daß die Wirkung von Kommunikationsinstrumenten darunter leidet, "daß Kommunikationskonzepte zu häufig wechseln und dadurch bei den Rezipienten keine Wiederholungs- und Lerneffekte gegeben sind" (Bruhn, 1992, S. 38). Letztlich muß hier also ein **Kompromiß zwischen situativer Anpassung und zeitlicher Kontinuität** gesucht werden. Ferner darf die Forderung nach zeitlicher Kontinuität nicht zu eng ausgelegt werden: Im Kern geht es um eine klare Entwicklungslinie, die Wiedererkennung- und Lerneffekte zuläßt.

Über die beiden von Bruhn angeführten Spielarten einer zeitlichen Integration hinaus lassen sich u.E. weitere vorstellen. Hinzuweisen ist hierbei zunächst noch einmal auf die zuvor bereits zur Diskussion gestellten Varianten (z.B. Integration in den Branchen- und Produkt-Lebenszyklus). Ferner sollten jene Varianten nicht übersehen werden, die an zeitlichen Struktur von Austauschprozessen ansetzen. Greifen wir als Beispiel wiederum die Austauschprozesse mit Kunden heraus, so lassen sich zumeist anhand eines **Phasenmodells** strukturieren. Anzuknüpfen ist hierbei nicht nur an jenen Phasenmodellen, die im Zusammenhang mit der Erklärung organisationalen Beschaffungsverhaltens in der Literatur zum Investitionsgütermarketing vorgelegt wurden. Aufgreifenswert erscheint etwa auch ein Modell unterschiedlicher Produkterlebnisphasen, wie es in Abbildung 19 angedeutet ist.



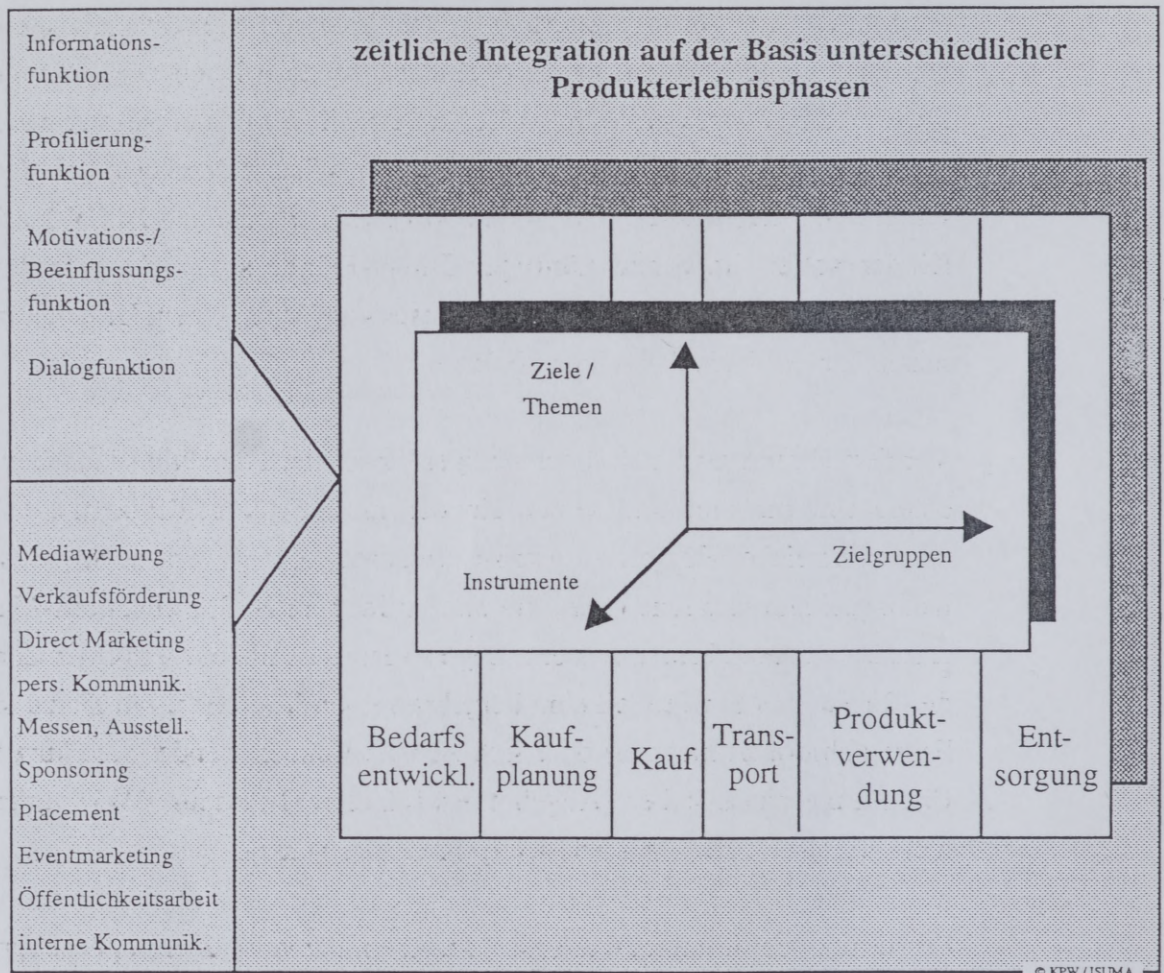


Abb. 19: Das Konzept der Produkterlebnisphasen als Basis einer zeitlichen Integration

Innerhalb der einzelnen Produkterlebnisphasen sind jeweils unterschiedliche Teilziele und daraus abgeleitete Themen sowie unterschiedliche Eignungsgrade der verschiedensten Kommunikationsinstrumente zu beachten. Ferner kommen im Sinne der zuvor erwähnten zielgruppenbezogenen Vernetzung unterschiedliche Partner in Betracht, die gegenüber dem angesprochenen Kunden bzw. Buying Center als Beeinflussungsagenten faktisch oder bildlich eingesetzt werden können (zum "bildlichen Einsatz" solcher Beeinflussungsagenten vgl. z.B. eine Anzeigenserie von Procter&Gamble, bei der die Nachbarn "die Nase rümpfen", weil keine Nachfüllpacks Verwendung finden und mithin der Müllberg ständig größer wird).

Verschiedene Produkterlebnisepisoden (im Sektor des Investitionsgütermarketing auch als Transaktionsepisoden bezeichnet) zusammengefaßt lassen sich als eine langfristige Geschäftsbeziehung zwischen einem Anbieter und seinen Kunden interpretieren (z.B. Kauf und Nutzung verschiedener Kraftfahrzeuge eines



bestimmten Herstellers im Zeitverlauf). Derartige Geschäftsbeziehungen können auch im Blick auf private Haushalte relativ komplex sein. Dies z.B. dann, wenn von einer Familie (Frau, Mann oder noch zuhause lebende Kinder) mehrere Kraftfahrzeuge eines bestimmten Herstellers gekauft und eingesetzt werden und sich dabei etwa unterschiedliche Produkterlebnisphasen überlagern (die Frau fährt schon lange einen BMW, der Mann will sich gerade einen BMW kaufen, die Kinder sollen im Sinne künftiger BMW-Fahrer sozialisiert werden). Ein vereinfachtes Modell des Interaktionsmusters zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden ist in Abbildung 20 dargestellt.

Vor dem Hintergrund mehr oder weniger komplexer Interaktionsmuster zwischen einem Unternehmen und seinen Kunden muß zunächst der zeitliche Einsatz unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente geplant werden. So müssen z.B. Kommunikationsmaßnahmen, die an der Idee eines Sozialisations-Marketing ansetzen (z.B. mit Produktbildern, Logos versehene Malbücher für Kinder, denen die Regeln des Straßenverkehrs beigebracht werden sollen, um sie zu sicheren Fahrradfahrern zu machen) oder sich an jene Kunden wenden, die kurz vor der Entsorgungsphase stehen (Angebot des Händlers, Broschüre "Wie verkaufe ich meinen alten Wagen"), zeitlich richtig eingesetzt werden.

Ferner muß bei Kommunikationsmaßnahmen, die keine Zielgruppenabgrenzung zulassen (z.B. TV-Spots, Anzeigenwerbung), der Tatsache Rechnung getragen werden, daß Rezipienten angesprochen werden, die sich im situativen Kontext unterschiedlicher Produkterlebnisphasen befinden (**situative und zeitliche Vernetzung**). Folgende Integrationskonzepte sind hierbei zu prüfen: Ausrichtung an übergreifenden Themen oder Slogans, Einbeziehung möglichst vieler situationspezifischer Themen und Aufgreifen unterschiedlicher situationsspezifischer Themen im Zeitverlauf. Die verschiedenen Konzepte können dabei mit Bezug auf unterschiedliche Kommunikationsinstrumente jeweils parallel zum Einsatz gelangen (z.B. TV-Spots mit Zentrierung um übergreifende Themen, Anzeigenkampagne mit variierenden Themen im Zeitverlauf, Behandlung aller situationsspezifischer Themen im Rahmen von Broschüren).



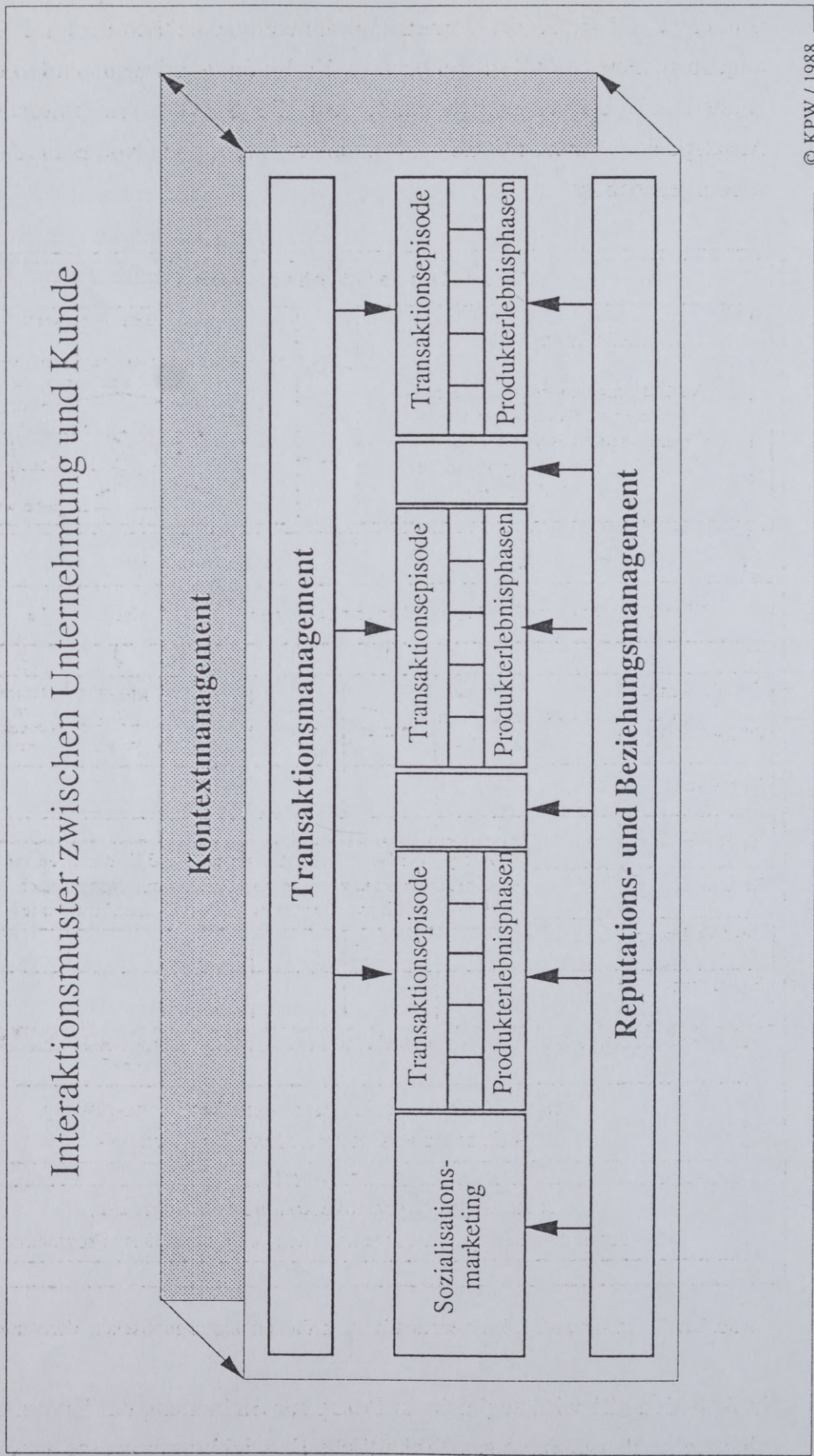


Abb. 20: Modell der Austauschbeziehungen zwischen einer Unternehmung und ihren Kunden als Basis einer zeitlichen und situativen Integration



Das Konzept einer an unterschiedlichen Produkterlebnisphasen orientierten zeitlichen und situativen Vernetzung läßt sich schließlich auch mit dem zuvor angesprochenen **Rollenkonzept** in Verbindung bringen. Auf diese Weise entsteht ein differenziertes Raster für die Suche nach unterschiedlichen Ansatzpunkten einer zeitlichen und situativen Vernetzung, wie es in Abbildung 21 wiedergegeben ist.

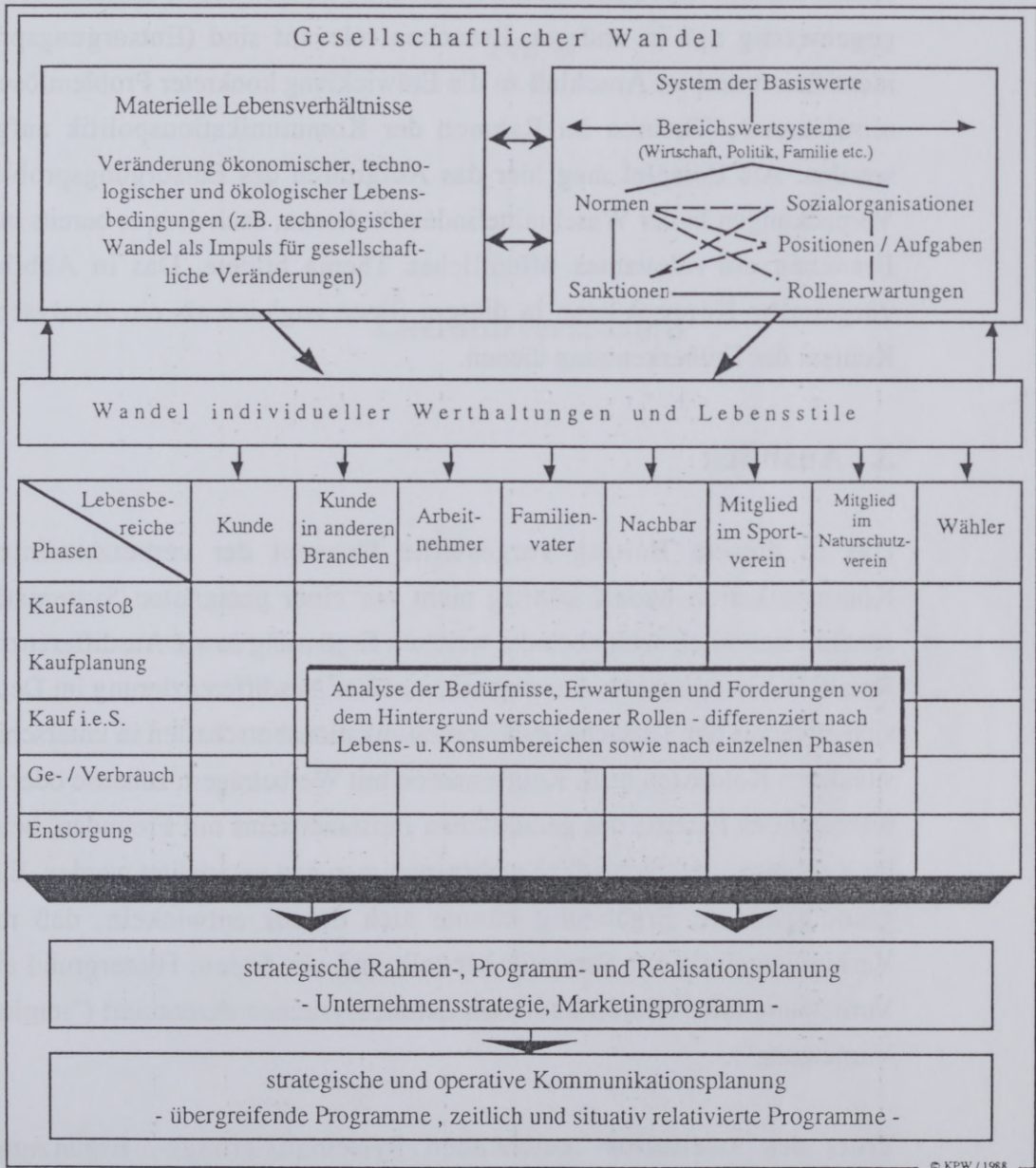


Abb. 21: Suchraster als Basis einer situativen, zeitlichen und thematischen Vernetzung

In Abbildung 21 wird zugleich ein Bezug zur Einbindung der Kommunikationsplanung in übergeordnete gesellschaftliche Entwicklungsprozesse angedeutet, die Einfluß auf die individuellen Werthaltungen und Lebensstile nehmen und letztlich



die Erwartungen, Bedürfnisse und Forderungen in einzelnen Sektoren des Verhaltens und speziell des Konsumentenverhaltens prägen. Die einzelnen in Abbildung 21 dargestellten Suchfelder lassen sich insofern zugleich als Anknüpfungspunkte für eine **thematische Vernetzung** interpretieren. Zu beachten ist dabei bspw., daß sich gerade aus Entwicklungen in anderen Konsum- oder Lebensbereichen relevante Anforderungen an die Gestaltung der Kommunikationspolitik ergeben können. So können bspw. einzelne Themen, die gegenwärtig nur in anderen Branchen relevant sind (Entsorgungsprobleme) identifiziert und im Anschluß an die Entwicklung konkreter Problemlösungen als motivierende Themen im Rahmen der Kommunikationspolitik aufgegriffen werden. Als Beispiel mag hier das Aufgreifen des Entsorgungsproblems von Verpackungen in der Waschmittelindustrie dienen, nach dem es bereits in anderen Branchen ein relevantes öffentliches Thema bildete. Das in Abbildung 21 vorgestellte Konzept kann in diesem Sinne zugleich als ein Analyseraster im Kontext der Früherkennung dienen.

### 3. Ausblick

Das in diesem Beitrag vorgestellte Konzept der vernetzten/integrierten Kommunikation bedarf künftig nicht nur einer geeigneten Systematisierung, sondern sicherlich auch noch der weiteren Ergänzung sowie Ausdifferenzierung im Detail. Ein interessanter Ansatzpunkt zu einer Ausdifferenzierung im Detail ergibt sich etwa aus der Tatsache, daß Kommunikationsbotschaften in unterschiedlichen situativen Kontexten (z.B. Konfrontation mit Werbeträgern zuhause oder im Büro, während des Essens, des gemütlichen Beisamenseins mit Freunden, beim Lesen im Bett) recht unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet werden. Eine etwas grundlegendere Ergänzung könnte sich daraus entwickeln, daß man eine Verbindungslinie zur Semiotik herstellt und vor diesem Hintergrund etwa eine Vernetzung mit kulturell tradierten Zeichensystemen akzentuiert ("semiologische Vernetzung").

Trotz des zweifellos bestehenden Systematisierungs-, Ergänzungs- und Differenzierungsbedarfs dürfte immerhin der Facettenreichtum deutlich geworden sein, den es zu beachten gilt, will man ein Konzept der integrierten oder vernetzten Kommunikation entwickeln.



## Teil D

### Literaturverzeichnis



## Literaturverzeichnis:

- Antonoff, R. (1986): CI-Report 86/87, Frankfurt a.M. 1986.
- Birkigt, K./Stadler, M.M. (1980): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 1980
- Bernet, B. (1982): Das Unternehmensleitbild als Führungsinstrument, in: Management-Zeitschrift io, 3/1982, S. 137-142
- Bleicher, K. (1984): Auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung, in: zfo, 8/1984, S. 494-500
- Brauchlin, E. (1979): Unternehmensphilosophie, in: Management-Zeitschrift io, 1/1979, S. 42-46
- Bruhn, M. (1992): Integrierte Unternehmenskommunikation, Stuttgart 1992
- DeLevita, D.J. (1971): Der Begriff der Identität, Frankfurt a.M. 1971
- Ebers, M. (1985): Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985.
- Erikson, E.H. (1966): Identität und Lebenszyklus, Frankfurt a.M. 1966
- Freimuth, J. (1985): Organisationskultur - Ihre Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 14 Jg., Heft 2/1985, S. 89 - 92.
- Gabele, E. (1983): Unternehmens- und Führungsgrundsätze. Wirkungslose Lippenbekenntnisse oder Wegweiser zum Erfolg?, in: Die Unternehmung, Heft 3/1983, S. 185 - 202
- Gabele, E. (1981): Unternehmensgrundsätze. Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen, in: zfo, 5/1981, S. 245-252
- Gabele, E. (1985): Unternehmensgrundsätze: empirische Erhebung und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstruments, Frankfurt u. a. 1985
- Gabele, E./Kretschmer, H. (1985): Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes, Frankfurt a.M. 1985.
- Gaugler, E./Jacobs, O./Kieser, A., (Hrsg.; 1984): Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart 1984
- Goffman, E. (1959): The Presentation of Self in Everyday Life, Garden City 1959
- Jugel, S./Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R. (1987): Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing ZFP, Heft 4/1987
- Habermas, J. (1976): Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus, Frankfurt a.M. 1976
- Handy, C. B. (1978): Zur Entwicklung der Organisationskultur einer Unternehmung durch Management-Development-Methoden, zfo, 7/1978, S. 404-410



- Heinen, E. (1981): Identität: Ein bisher vernachlässigtes Element des Zielsystems der Unternehmung?, in: Mückl, W./Ott, A.E. (Hrsg.): Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Passau 1981, S. 125 - 143
- Herrmann, T. (1976): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, Göttingen 1976
- Hofstede, G. (1980): Kultur und Organisation, in: GROCHLA, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Band II, Stuttgart 1980, Sp. 1168-1182
- Kieser, A. (1984): Wie "rational" kann man strategische Planung betreiben?, in: in: Gaugler/Jacobs/Kieser, 1984, S.31-44
- Kieser, A. (1984): Innovation und Unternehmenskultur, in: gdi-impuls, 5. Jg., Heft 4/1984, S. 3 - 11.
- Kieser, A. (1985): Die innovative Unternehmung als Voraussetzung der internationalen Wettbewerbs- fähigkeit, in: WiSt, Heft 7/1985, S. 354 - 358
- Kieser, A. (1986): Unternehmenskultur und Innovation, in: Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 42 - 50.
- Kirsch, W./Trux, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290 - 396.
- Kneip, K. (1979): Corporate Identity, in: absatzwirtschaft, 22. Jg., Heft 5/ 1979, S. 68 - 70
- Kneip, K. (1978): Management by Corporate Identity. Identitätsorientierte Unternehmensführung, in: BDW DEUTSCHER KOMMUNIKATIONSVERBAND E.V. (Hrsg.): Corporate Identity. Herbst-Arbeitstage 1978 Hannover, o.O. (Bonn) 1978
- Kobi, J.-M./Wüthrich, H.A. (1986): Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, Landsber/Lech 1986
- Krappmann, L. (1971): Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1971
- Krappmann, L. (1982): Soziologische Dimensionen der Identität, 2. Aufl., Stuttgart 1982
- Kreikebaum, H. (1987): Strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1987.
- Kreutzer, R., Jügel, S. und Wiedmann, K.-P. (1986): Unternehmensphilosophie und Corporate Identity. Empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate Identity-Strategie, Arbeitspapier des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1986
- Kroeber-Riel, W. (1986): Erlebnisbetontes Marketing, in: Belz, Ch. (Hrsg.): Realisierung des Marketing - Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Weinhold-Stünzi, Band 2, Savosa/St. Gallen 1986, S. 1138 - 1151.
- Kubicek, H. (1984): Führungsgrundsätze als Organisationsmythen und die Notwendigkeit von Entmythologisierungsversuchen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 1/1984, S. 4 - 29
- Matenaar, D. (1983): Vorwelt und Unternehmenskultur. Vernachlässigte Faktoren in der Organisationstheorie, in: zfo, 1/1983, S. 19-27
- Meffert, H. und Hafner, K. (1987): Unternehmenskultur und marktorientierte Unternehmensführung - Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse,



Arbeitspapier Nr. 35, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1987

- Ouchi, W. G. (1982): Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge, New York 1982
- Probst, G. (1983): Variationen zum Thema Management-Philosophie, in: Die Unternehmung, 4/1983, S. 322-332
- Pümpin, C., Kobi, J.-M. und Wüthrich, H. A. (1985): Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen, in: Die Orientierung, Nr. 85 (hrsg. v. Schweizerische Volksbank), Bern 1985
- Pervin, L.A. (1981): Persönlichkeitspsychologie in Kontroversen, München et al. 1981
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1985): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, Stuttgart 1985, S. 552 - 611.
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1987): Dialoge 2 - Der Bürger im Spannungsfeld von Öffentlichkeit und Privatleben, Band: Marketing-Analyse - Konsequenzen und Perspektiven für das gesellschaftsorientierte Marketing, Hamburg: Stern Bibliothek 1987
- Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (1986): Marketing und Werte. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung und Skizze von Marketingkonsequenzen, in: BELZ, Ch. (Hrsg.), Realisierung des Marketing. Marketing in unterschiedlichen Situationen von Märkten und Unternehmen, Savosa u. St. Gallen 1986, S. 1187-1243
- Sackmann, S. (1983): Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße, in: Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft, 4/1983, S. 393-406
- Sathe, V. (1983): Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, in: Organizational Dynamics, 8/1983, S. 5-38
- Schmidt, D./Ferrero, D./Rottland, L. (Hrsg., 1986): Praktisches Marketing für mittelständische Unternehmen, Köln u.a. 1986
- Schmitt-Siegel, H.M. (1992): "Nur der Schein trügt nicht", in: Econ-Handbuch (1992): Corporate Policies, Düsseldorf et al. 1992, S. 124 - 144
- Stegmüller, W. (1972): Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Band 1, Wissenschaftliche Erklärung und Begründung, Berlin/Heidelberg/New York 1972
- Tafertshofer, A. (1982): Corporate Identity - Magische Formel als Unternehmensideologie, in: Die Unternehmung, 36. Jg., Heft 1/1982, S. 99 - 131.
- Ulrich, H. (1978): Unternehmenspolitik, Bern u. Stuttgart 1978
- Ulrich, H. (1981): Die Bedeutung der Management-Philosophie für die Unternehmensführung, in: ULRICH, H. (Hrsg.), Management-Philosophie für die Zukunft. Gesellschaftlicher Wertewandel als Herausforderung an das Management, Bern - Stuttgart 1981, S. 11-23
- Ulrich, P./Fluri, E. (1978): Management, 2. Auflage, Bern - Stuttgart 1978



- Weber, J. (1985): Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985
- Weinstein, E.A. (1969): The Development of Interpersonal Competence, in: Goslin, D.A. (Ed.): Handbook of Socialization Theory and Research, Chicago 1969, S. 753 - 775
- Wiedmann, K.-P. (1988): Corporate Identity als Unternehmensstrategie, in: WiSt, Heft 5/1988, S. 236 - 242
- Wiedmann, K.-P. (1991): Rekonstruktion des Marketingansatzes und Grundlagen einer erweiterten Marketingkonzeption, Mannheim 1991
- Wiedmann, K.-P. (1986a): Welche unternehmerische Grundhaltung verfolgen Sie? in: SCHMIDT/FERRERO/ROTTLAND 1986, Kapitel III.1.1
- Wiedmann, K.-P. (1986b): Zum Vorgehen im Rahmen der Überprüfung und Änderung der unternehmerischen Grundhaltung bzw. der Unternehmensphilosophie, in: SCHMIDT/FERRERO/ROTTLAND 1986, Kapitel III.1.2
- Wiedmann, K.-P. (1984): Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels, Arbeitspapier Nr. 31 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1984
- Wiedmann, K.-P. und Jugel, S. (1987): Corporate Identity-Strategie: Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung, in: Die Unternehmung, Heft 3/1987, S. 186 - 204
- Wiendieck, G. (1988): Qualitätszirkel und Corporate Identity als Instrumente eines strategischen Personalmanagements, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 2/1988, S. 64 - 71



## Teil E

### Vortragscharts










## Was ist CI? Was sollte es nicht sein?

### Erfahrungen aus zahlreichen CI-Projekten

- Welche Fehler werden gemacht?
- Welche Probleme müssen gelöst werden?
- Wann stellen sich Erfolge ein?
- Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen?

### Wann werden CI-Projekte eingeleitet?

	100% ja	Wie ist es bei uns ?	100% nein
1. Der Chef will sich ein Denkmal setzen			
2. Man will auch eine CI haben			
3. Die Unternehmenspolitik hat sich verändert, jetzt soll die UK angepaßt werden			
4. Das Unternehmen hat große Probleme			
- extern			
- intern			
5. CI soll langfristig geplant werden			



# Grundlegende Voraussetzungen

werden zumeist nicht erfüllt => Mißerfolg!

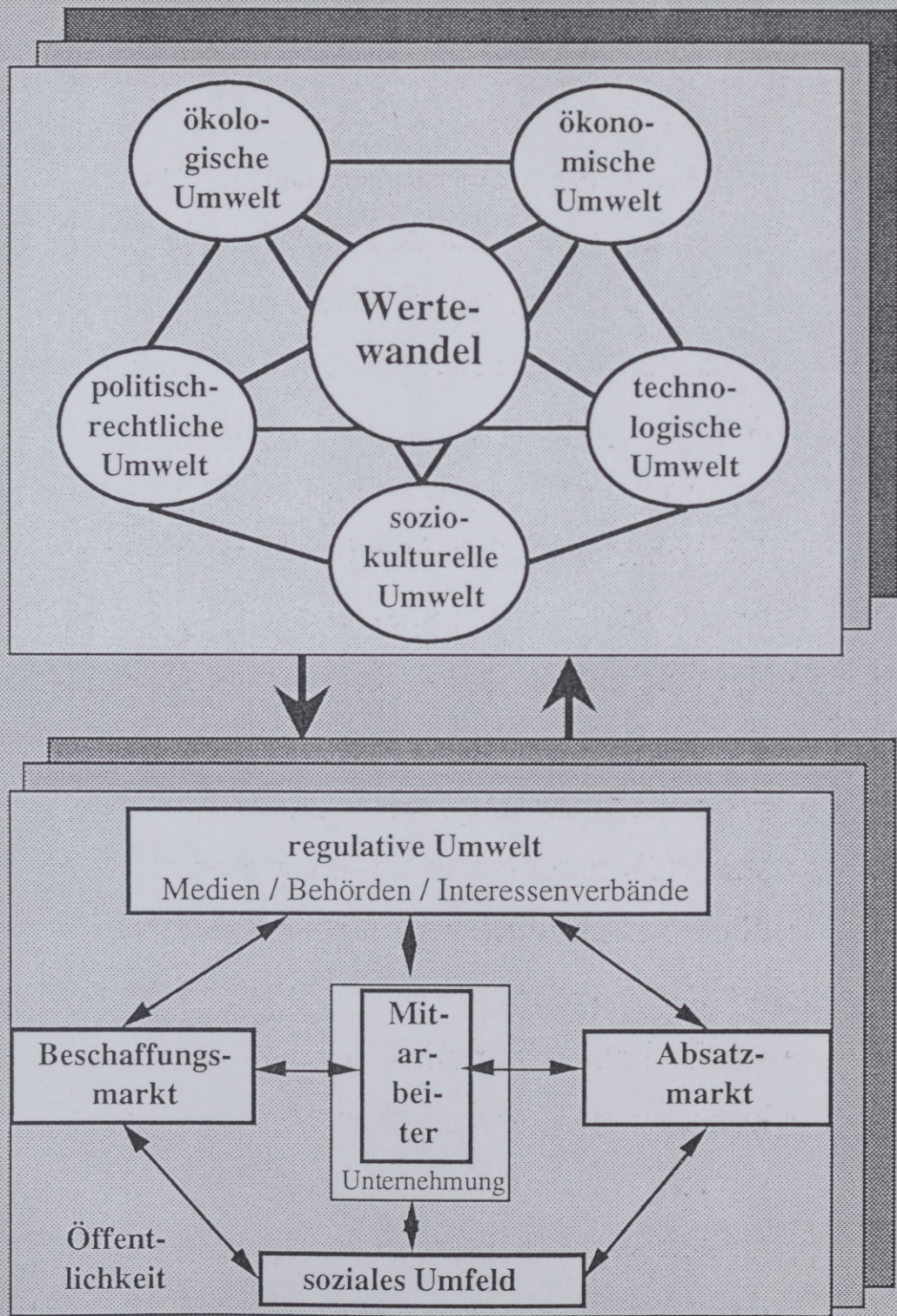
- Einsicht in die Notwendigkeit! CI ist kein Spiel!
- kultursensible Geschäftsleitung!

"In Dir muß brennen, was Du in anderen entzünden willst"! Augustus

- realistische Einschätzung des Machbaren!
- realistische Selbseinschätzung!
- Verzicht auf wechselseitige Schuldzuweisungen!
- Änderungen müssen an der Spitze ansetzen!
- Integrationsstrategie und keine Strategie des "Bombenwurfs", kein Diktatorverhalten!
- muß vom Top-Management getragen werden!
- Zeichen setzen, symbolische Handlungen!
- Kombination direkter und indirekter Maßnahmen  
=> in sich stimmiges CI-Mix
- strategisch geplantes CI-Programm!
- überschaubare Schwerpunkte setzen!
- nicht viel reden, sondern handeln! Entpolitisierung
- straffe Projektorganisation!
- konsequenter Abbau aller Widerstandspotentiale!
- gemeinsames CI-Verständnis!
- gemeinsame Definition der Ziele und Strategien!
- CI kann nicht von außen aufgepropft werden!
- Wille und Mut zur Veränderung!



# "Neue" Herausforderungen an die Unternehmensführung





Wettbewerbs-  
chancen  
einer  
strategisch  
ausgerichteten,  
kulturorientierten  
CI-Politik

physische  
Profilierungs-  
ansätze

- Produkt-Know-how
- Verfahrens-Know-how

verhaltens-  
mäßige  
Profilierungs-  
ansätze  
Normen, Werte und  
Denkhaltungen  
(kulturelles Potential)

Entwicklungszeit  
=> Abschirmbarkeit

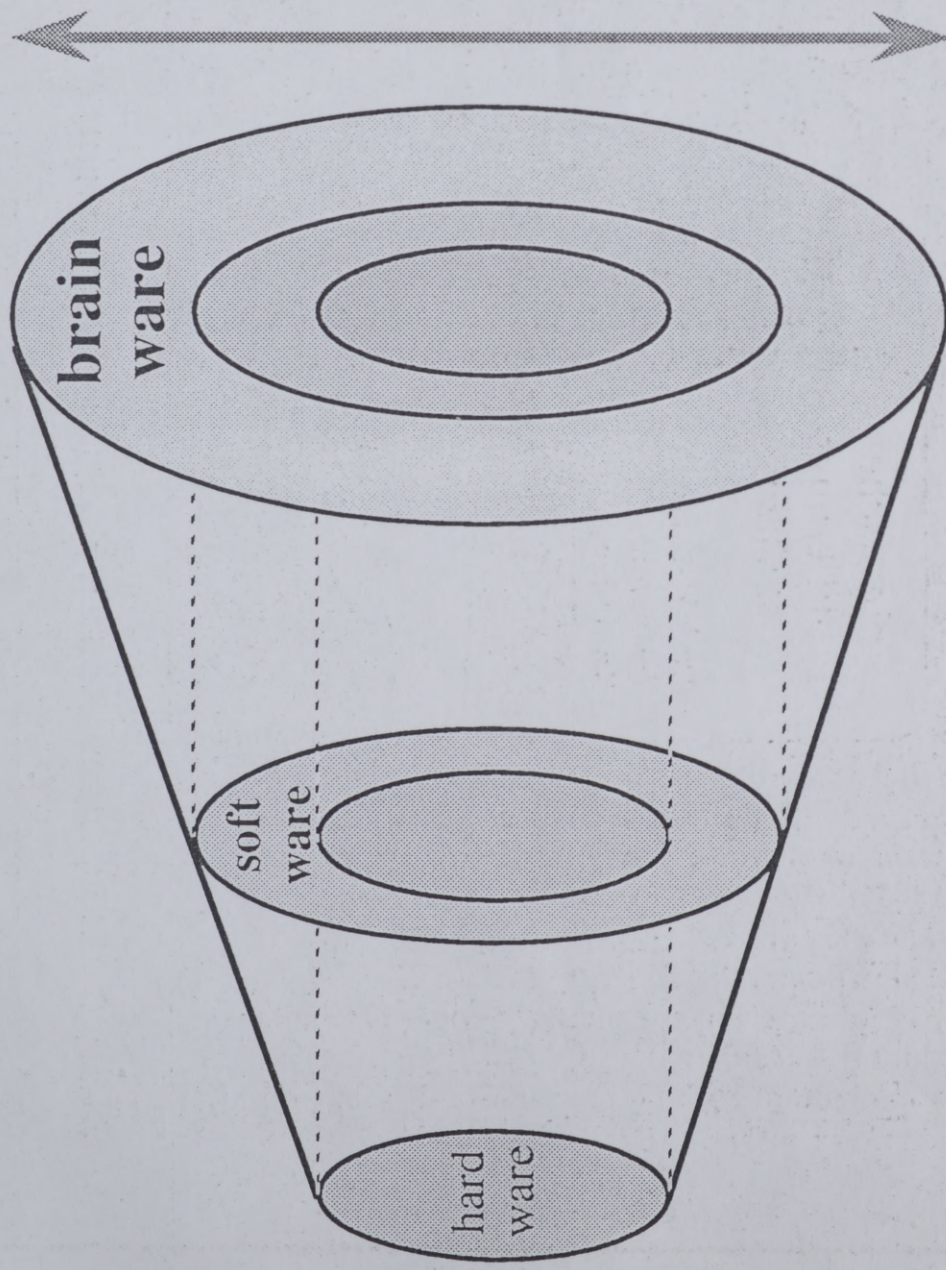
Strategiewandel setzt i.d.R. einen Identitätswandel voraus!

✎ Flexibilitätsproblem

Billiganbieter => Qualitätsanbieter

Individualisierung => Standardisierung





Profilierungspotentiale

- Abnahme der Nachahmungsrisiken
- Abnahme der Plan- und Beeinflußbarkeit - / - Zunahme der Fremdeinflüsse
- Zunahme der Kundenbindungschancen
- 

Kern-leistungs-angebot

Service-angebot

"Erlebnis-welt"



Auf welche Probleme stößt man häufig in Unternehmen?  
- eine kleine Auswahl -

## Wie sieht es bei uns aus?

ganz  
genauso

völlig  
anders

menszielen			
e neuen Wege tun weh			
Schonhaltung			
rieb (der Betrieb muß			
kurz zu kommen)			
ft / Einzelkämpfer-			
üppchen			
kfeiern und die			
gar persönliche			
e <=> -neurosen			

Mitarbeiter => Unternehmen

- keine Identifikation mit den Unternehmenszielen
- kein Interesse am Unternehmen
- hohes Maß an Verbundenheit, aber die neuen Wege tun weh
- innere Kündigung /freizeitorientierte Schonhaltung
- übersteigerte Erwartungen an den Betrieb (der Betrieb muß alles regeln => Unmündigkeit)
- Ausnutzungsmentalität
- Absentismus / Sabotage / Gewalt
- Ängste (z.B. um den Arbeitsplatz, zu kurz zu kommen)
- 

Mitarbeiter => Mitarbeiter

- kein Wir-Gefühl / keine Kameradschaft / Einzelkämpfer-Mentalität / jeder kocht sein eigenes Süppchen
- Mißgunst / Trittbrettfahrerproblem
- Vergiftung des Klimas durch das Krankfeiern und die innere Kündigung der anderen
- Machtkämpfe / "Pöstchen-Denken"
- Schuld sind immer die anderen
- keine gegenseitige Anerkennung, ja sogar persönliche Mißachtung der anderen
- Mißtrauenskultur / Profilierungsängste  $\Leftrightarrow$  -neurosen



# Auf welche Probleme stößt man häufig in Unternehmen? - eine kleine Auswahl -

Wie sieht es bei uns aus?

ganz  
genauso

völlig  
anders

## Führungsstil

- zu lasch <=> zu streng
- unkooperativ / Angst vor Mitsprache / Angst vor Aufsteiger
- mangelnde Delegationsfähigkeit
- Beharren auf dem offiziellen Dienstweg <=> "Durchregieren"
- Herrscher-Mentalität / Radfahrer-Mentalität / Star-Denken
- Überheblichkeit / Hierarchie-Denken
- wenig konsequent / mangelnde Konfliktfähigkeit
- völlig unzureichendes Gratifikationsverhalten (Lob u. Tadel)
- Vorverurteilung der Mitarbeiter (im Zweifel gegen ...)
- Besserwissertum
- keine Erklärung der Aufgabe / keine Zielvereinbarungen
- kein Vorbildverhalten
- fehlender Kontakt zur Basis
- systematisches Ideen-Killing / Widerstand gegen neue Impulse
- 

## Managementsysteme und Organisation

- unzureichend entwickeltes Planungssystem
- unzureichend entwickeltes Informationssystem
- unzureichend entwickelte Beurteilungs- und Entlohnungssysteme
- mangelnde Differenzierung (Gießkannen-Konstruktionen)
- 
- übersteigerte Bürokratie / Spezialisierungs-/Formalsierungsgrad
- überzogener Hierarchisierungsgrad / Häuptlinge vs. Indianer
- ungleiche Arbeitsverteilung / Mehrfacharbeiten
- Projektzersplitterung / übersteigerte Teamorganisation
- wenig sachdienliche Abteilungsgliederung
- Verlangsamung betrieblicher Prozesse / Inflexibilität
- zu große oder zu geringe Handlungsspielräume
- 

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing

IfM  
Universität  
Mannheim  
ISUMA

Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig

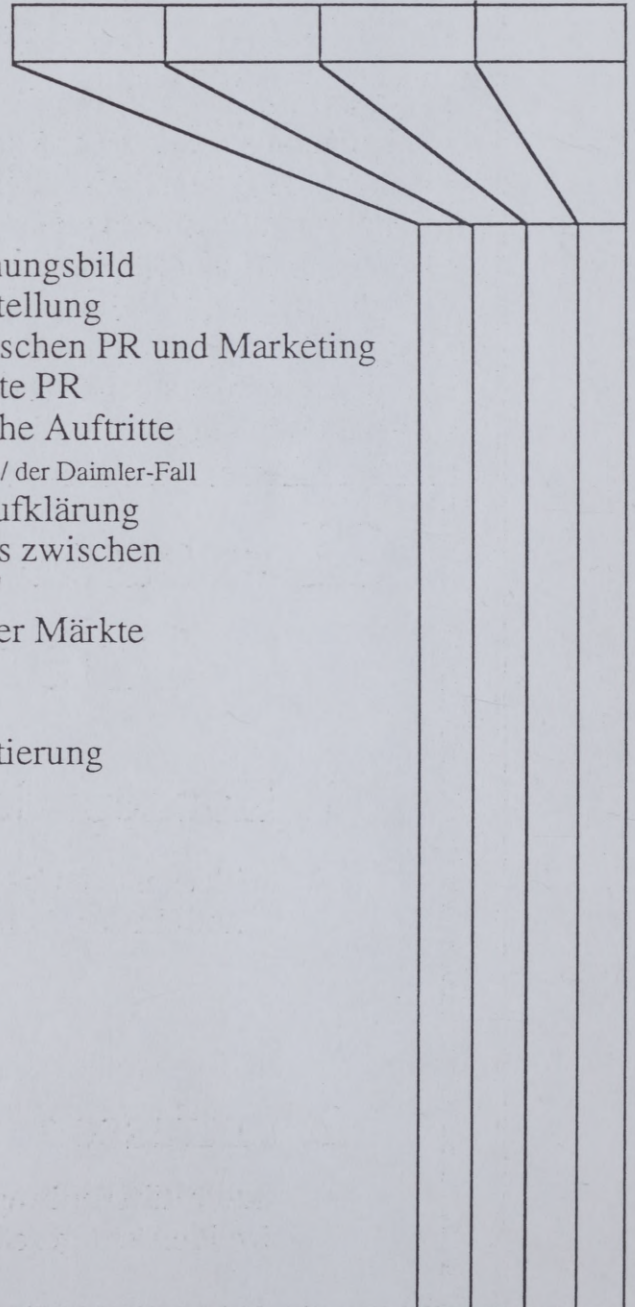


- eine kleine Auswahl -

## Wie sieht es bei uns aus?

ganz  
genauso

völlig  
anders



## Marketing und PR

- völlig undurchsichtiges Erscheinungsbild
- keine klare Linie der Außendarstellung
- unzureichende Abstimmung zwischen PR und Marketing
- zu wenig strategisch ausgerichtete PR
- mangelndes Gespür für öffentliche Auftritte
- Aufbau überzogener Ansprüche / der Daimler-Fall
- zuviel Propaganda / zu wenig Aufklärung
- Mißachtung des Spannungsfeldes zwischen "Emotionalität und Sachlichkeit"
- unzureichende Segmentierung der Märkte
- Sponsoring-Wildwuchs
- unprofessionelles Marketing
- falsch verstandene Kundenorientierung

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

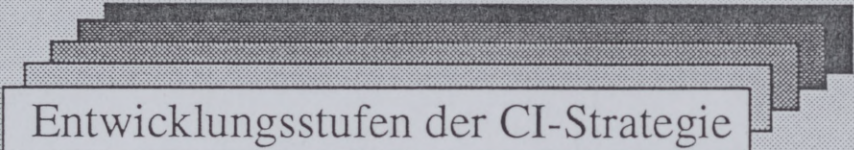
Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing

IfM  
Universität  
Mannheim

Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig



*Imagekampagnen allein reichen nicht aus !*



Entwicklungsstufen der CI-Strategie

CI = Unternehmensidentität  
Identitätsbegriff / Rollenbegriff

CI = strategisches  
Orientierungskonzept

1. Konzept der Identitätsvermittlung

widerspruchsfreies System unternehmerischen  
Handelns und unternehmerischer Kommunikation

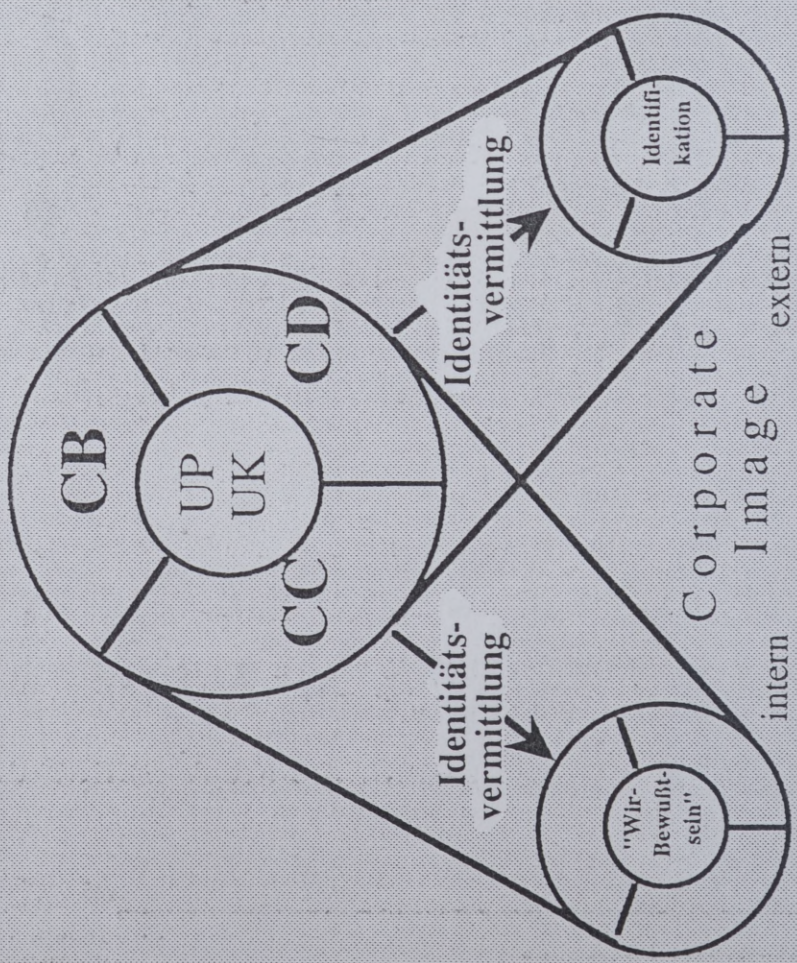
2. umfassendes Orientierungskonzept

Identitätsfindung, -gestaltung und -vermittlung  
im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen



# CI = Konzept der Identitätsvermittlung und -pflege

Abgestimmtes System unternehmerischer Handlung und Kommunikation

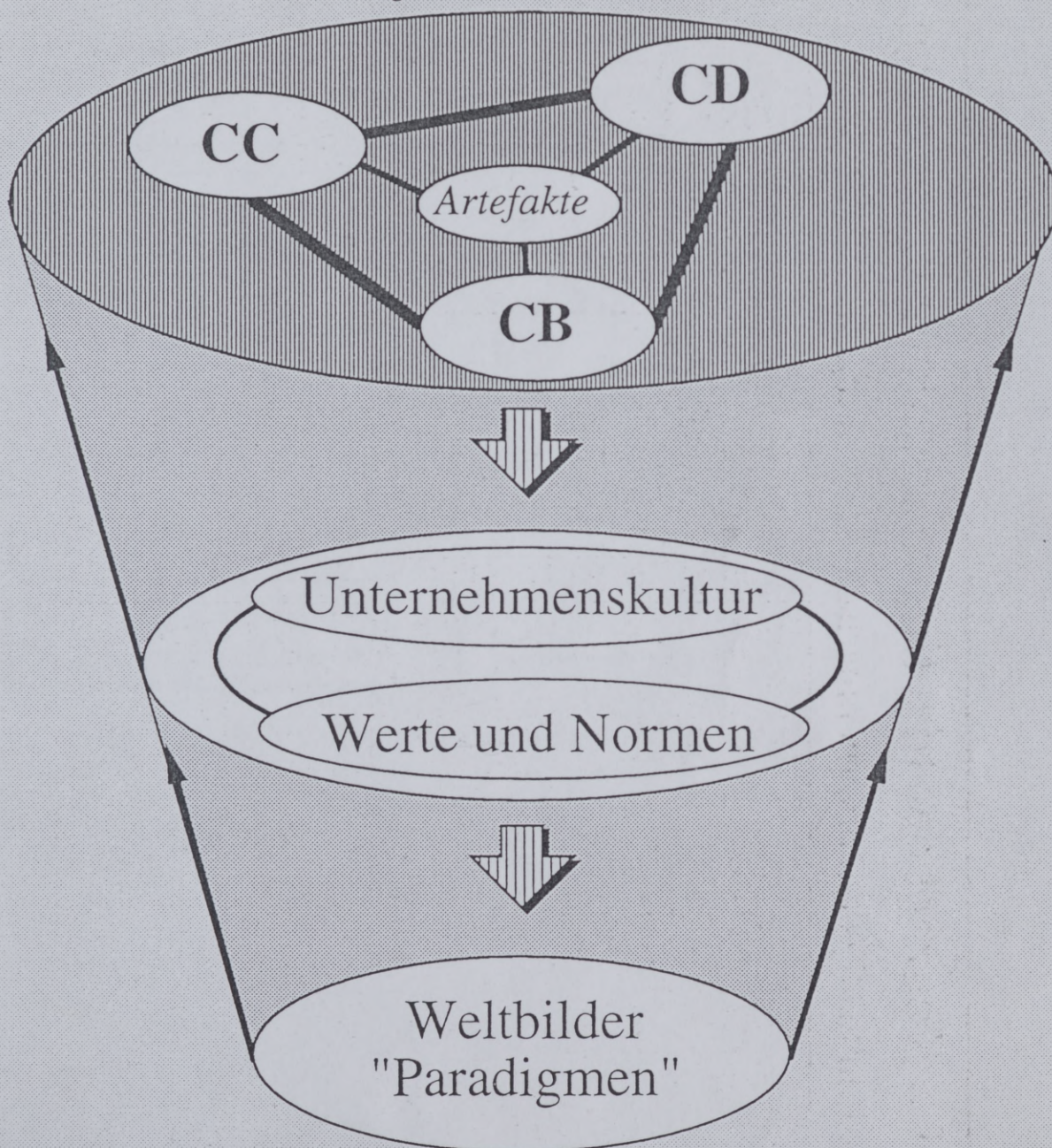


CI-MIX			
Erscheinungsbild	Kommunikation	Verhalten	
Architektur	Anzeigen	Mitarbeiterführung	
Fuhrpark	Plakate	Bewerberswahl	
Uniform	Broschüren	Beförd./Entlohn.	
Formulare	Messen	Reklamationen	
Signets	Mitarbeiter-/Kundenzeitung	Umgangston	
Produkte	Gebrauchsanweisungen	Konferenzstil	
...		Anweisungen	
...		Kritikfähigkeit	
		Offenheit	
Gestaltungsrichtlinien	CC-Konzept Inhalte/Medien	Verhaltensgrundsätze	

Nützt schon sehr viel .....  
 ..... reicht allein aber nicht aus!



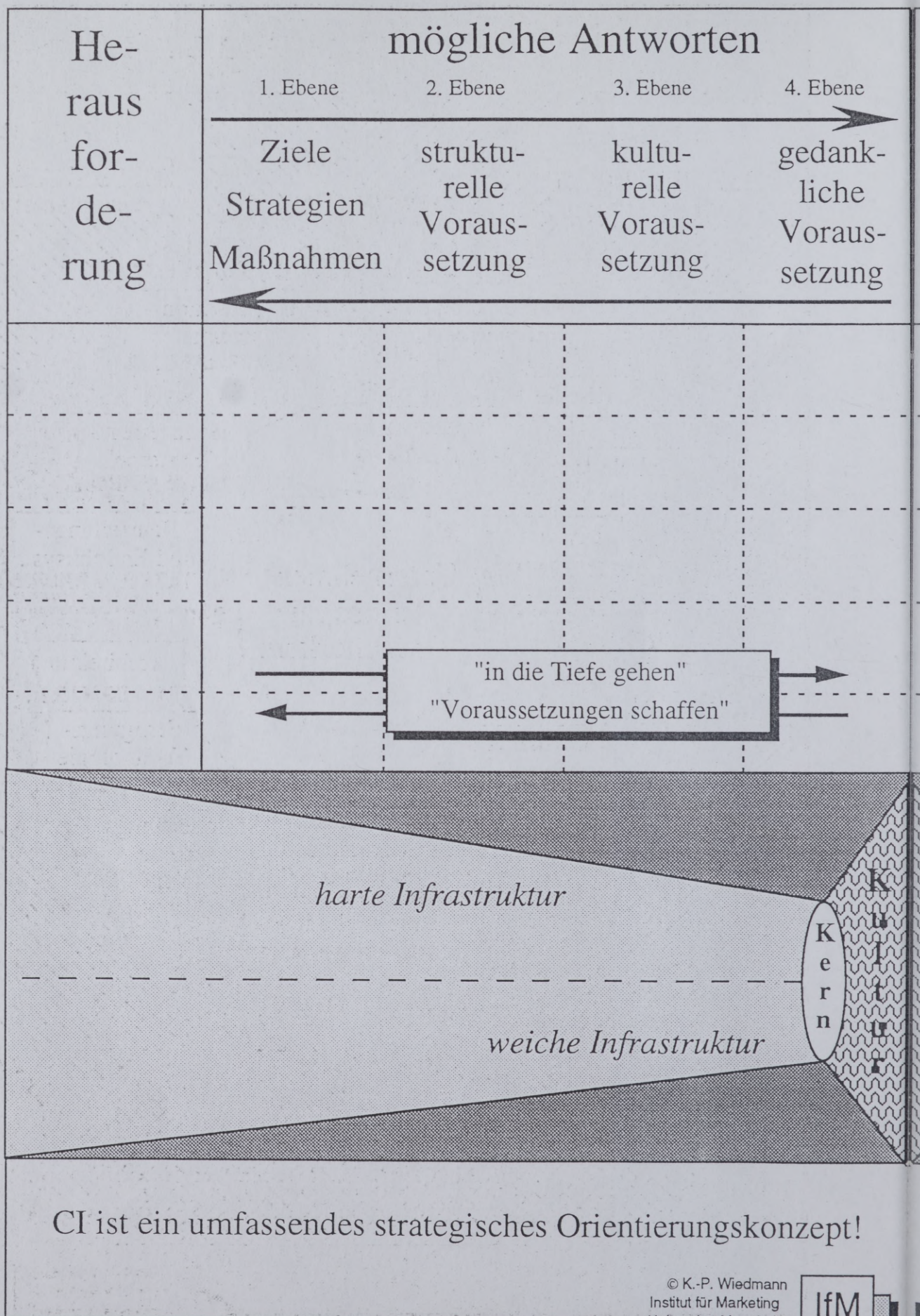
## Oberflächenstruktur



## Tiefenstruktur

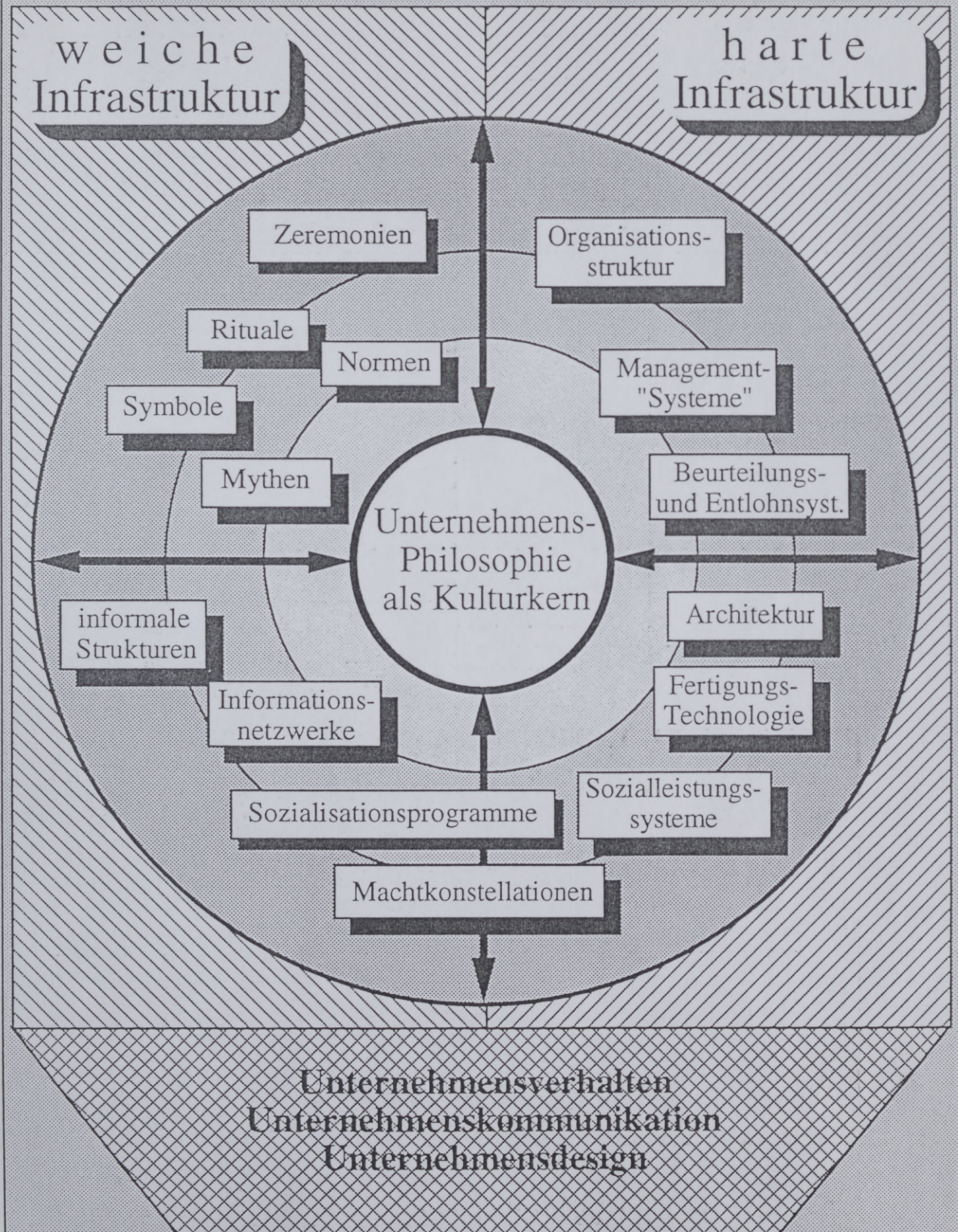
... grundlegende Veränderungen einleiten







# Unternehmenskultur?



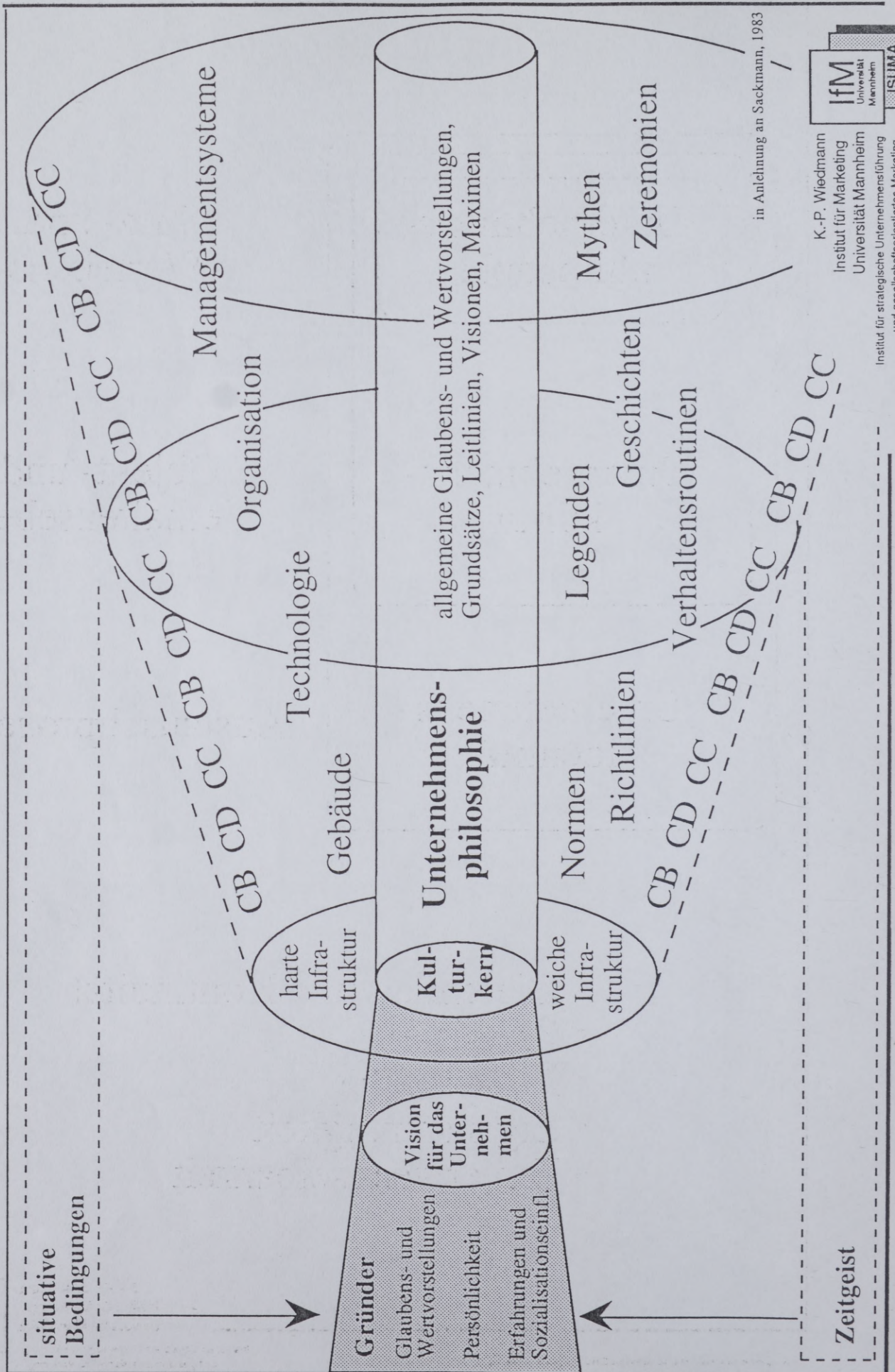
Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing

IfM  
Universität  
Mannheim  
ISUMA





in Anlehnung an Sackmann, 1983

K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim  
Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing





Unternehmens-  
philosophie

Sinn- und  
Wertebene

Unternehmens-  
kultur

Objekt- und  
Verhaltensebene

Unternehmens-  
identität

Austauschprozesse

- Gleichheit und Kontinuität
- Konsistenz
- Reziprozität
- Eigenständigkeit
- Unverwechselbarkeit



realistische  
Selbsteinschätzung

zukunftsgerichteter  
Identitätsentwurf

## Identitätsfindung

Unternehmens-  
philosophie

- Vision
- Leitbild
- Grundsätze

## Identitätsgestaltung

Unternehmens-  
kultur

- harte Faktoren
- weiche Faktoren

## Identitätsvermittlung

Innen

CD / CC / CB  
Selbstdarstellung  
Positionierung

Außen

Image

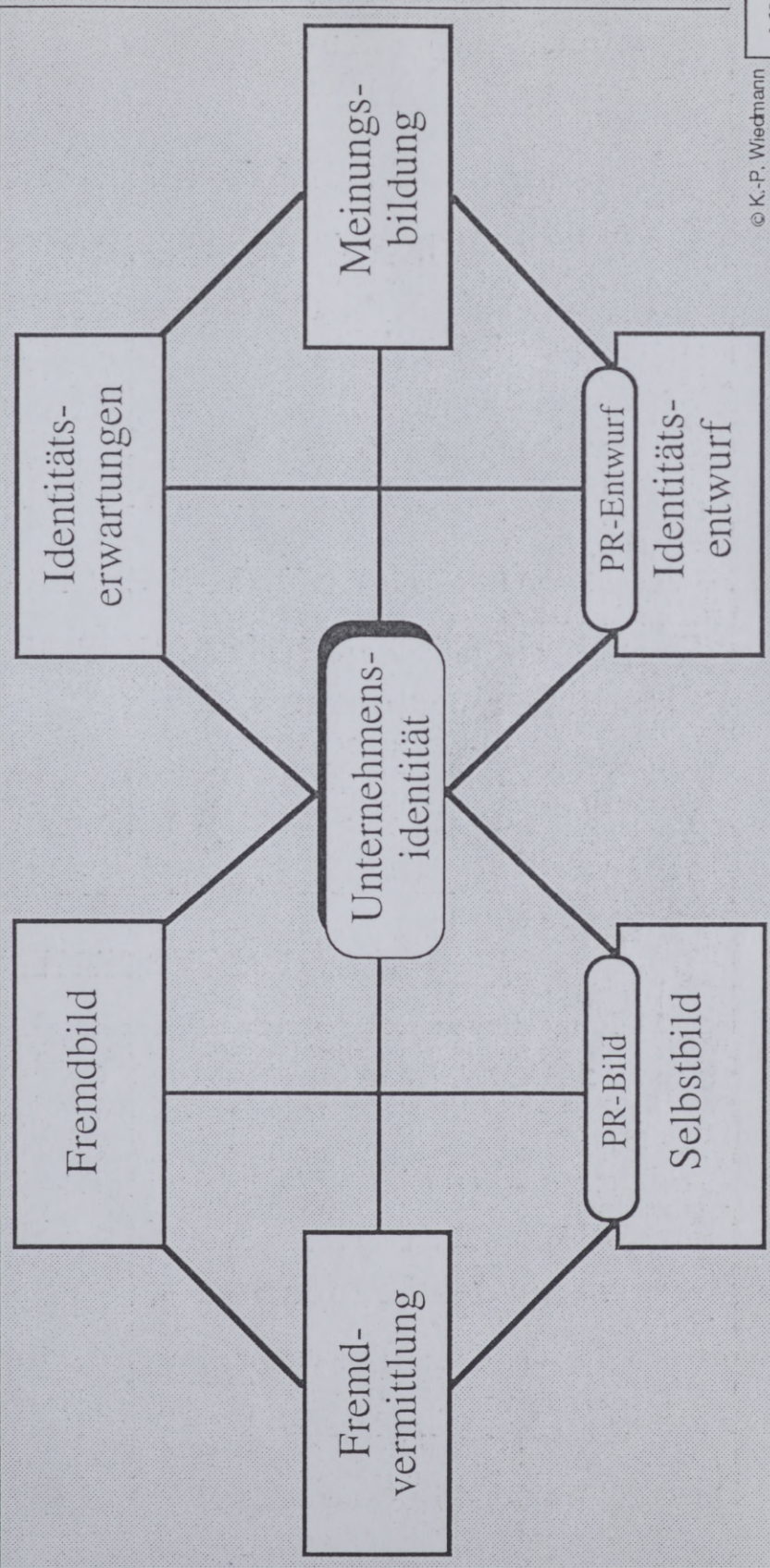
- Koordination
- Motivation
- Leistung
- Synergie

- Aufmerksamkeit
- Glaubwürdigkeit
- Vertrauen
- Zuneigung

# Erfolg



# Identitätsvermittlung Identitätsgestaltung Identitätsfindung





## Korrektur des Selbstbildes

## Korrektur der Fremdbilder

- Identitätsvermittlung

=> interne Öffentl.

=> externe Öffentl.

=> Fremdvermittler  
Meinungsbildner

- Korrektur der Fremdvermittlung

## Korrektur der Identitätserwartungen

- Beeinflussung der Identitätserwartungen

=> interne Öffentl.

=> externe Öffentl.

- Beeinflussung der Meinungsbildung

=> Dialog mit krit. Öffentl.

=> Dialog mit Multiplikatoren

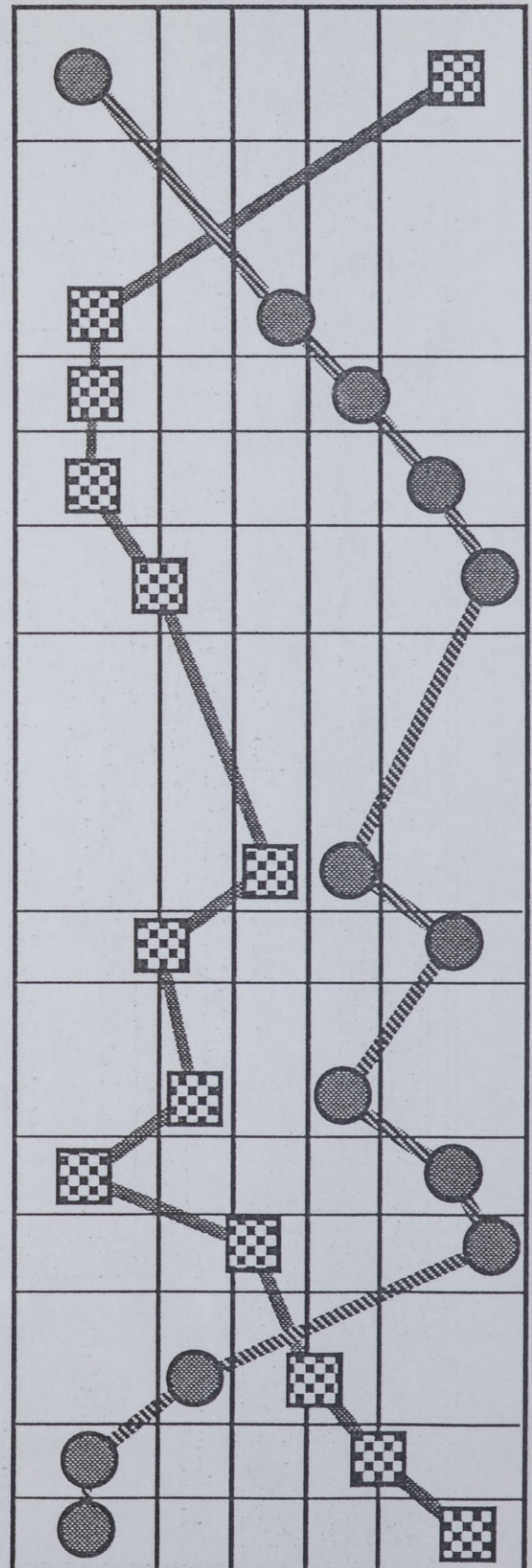
=> allgemeines Wertemanagement

## Korrektur der U. Identität

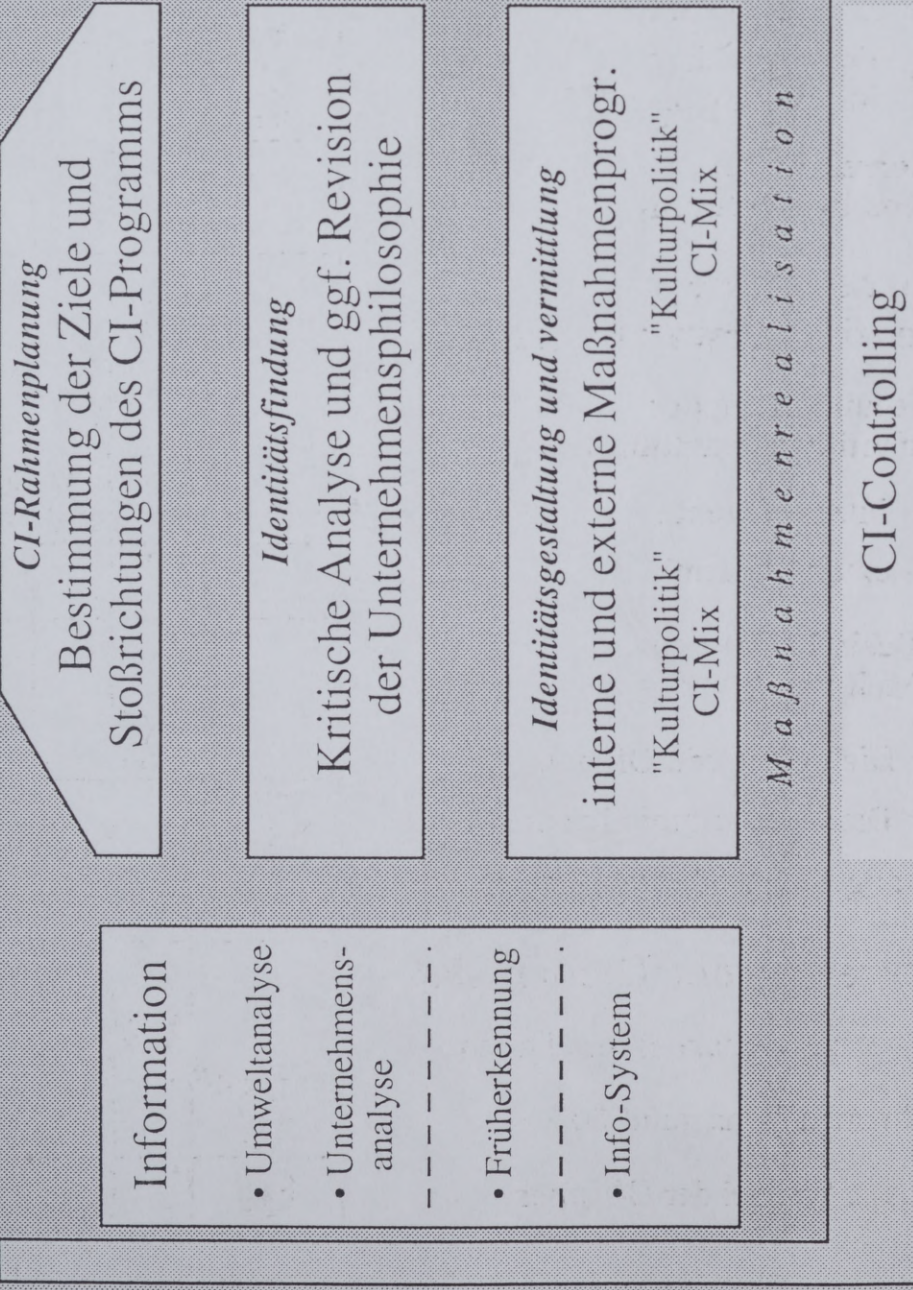
- einzelne Verhaltenskorrekturen

- Unternehmensgrundsätze

- Gepl. Wandel der U-Kultur

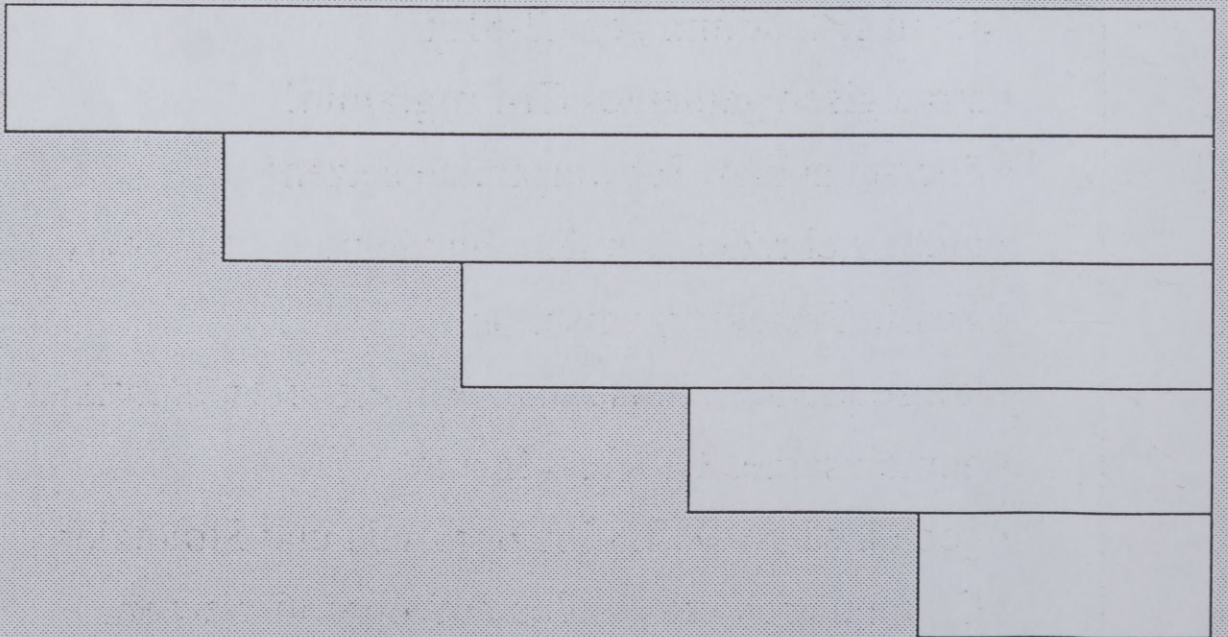
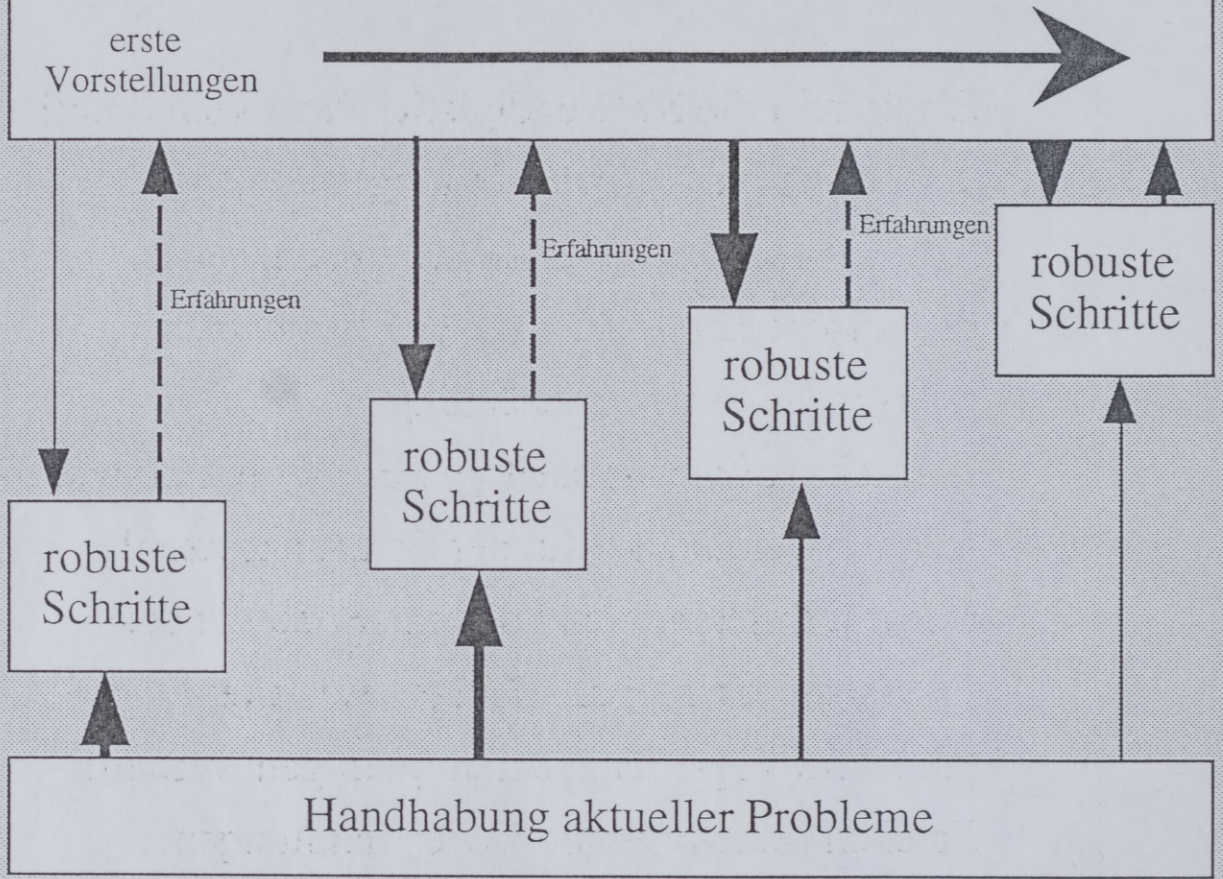








# Entwicklung eines langfristig und ganzheitlich angelegten CI-Konzepts





# Grundlegende Voraussetzungen

werden zumeist nicht  
erfüllt => Mißerfolg!

- Einsicht in die Notwendigkeit! CI ist kein Spiel!
- kultursensible Geschäftsleitung!

"In Dir muß brennen, was Du in anderen entzünden willst"! Augustus

- realistische Einschätzung des Machbaren!
- realistische Selbseinschätzung!
- Verzicht auf wechselseitige Schuldzuweisungen!
- Änderungen müssen an der Spitze ansetzen!
- Integrationsstrategie und keine Strategie des "Bombenwurfs", kein Diktatorverhalten!
- muß vom Top-Management getragen werden!
- Zeichen setzen, symbolische Handlungen!
- Kombination direkter und indirekter Maßnahmen  
=> in sich stimmiges CI-Mix
- strategisch geplantes CI-Programm!
- überschaubare Schwerpunkte setzen!
- nicht viel reden, sondern handeln! Entpolitisierung
- straffe Projektorganisation!
- konsequenter Abbau aller Widerstandspotentiale!
- gemeinsames CI-Verständnis!
- gemeinsame Definition der Ziele und Strategien!
- CI kann nicht von außen aufgepropft werden!
- Wille und Mut zur Veränderung!



# Corporate Identity

als strategisches Orientierungskonzept

## Identitätsfindung

Unternehmensphilosophie

Selbstverständnis

Positionsbestimmung

VISION

Defining the Business

## Identitätsgestaltung Identitätsvermittlung

extern

intern

"Kulturpolitik"

Branchenkultur  
Wirtschaftskultur  
Gesellschaftskultur

>> CI-Mix <<  
Design  
Communications  
Behavior

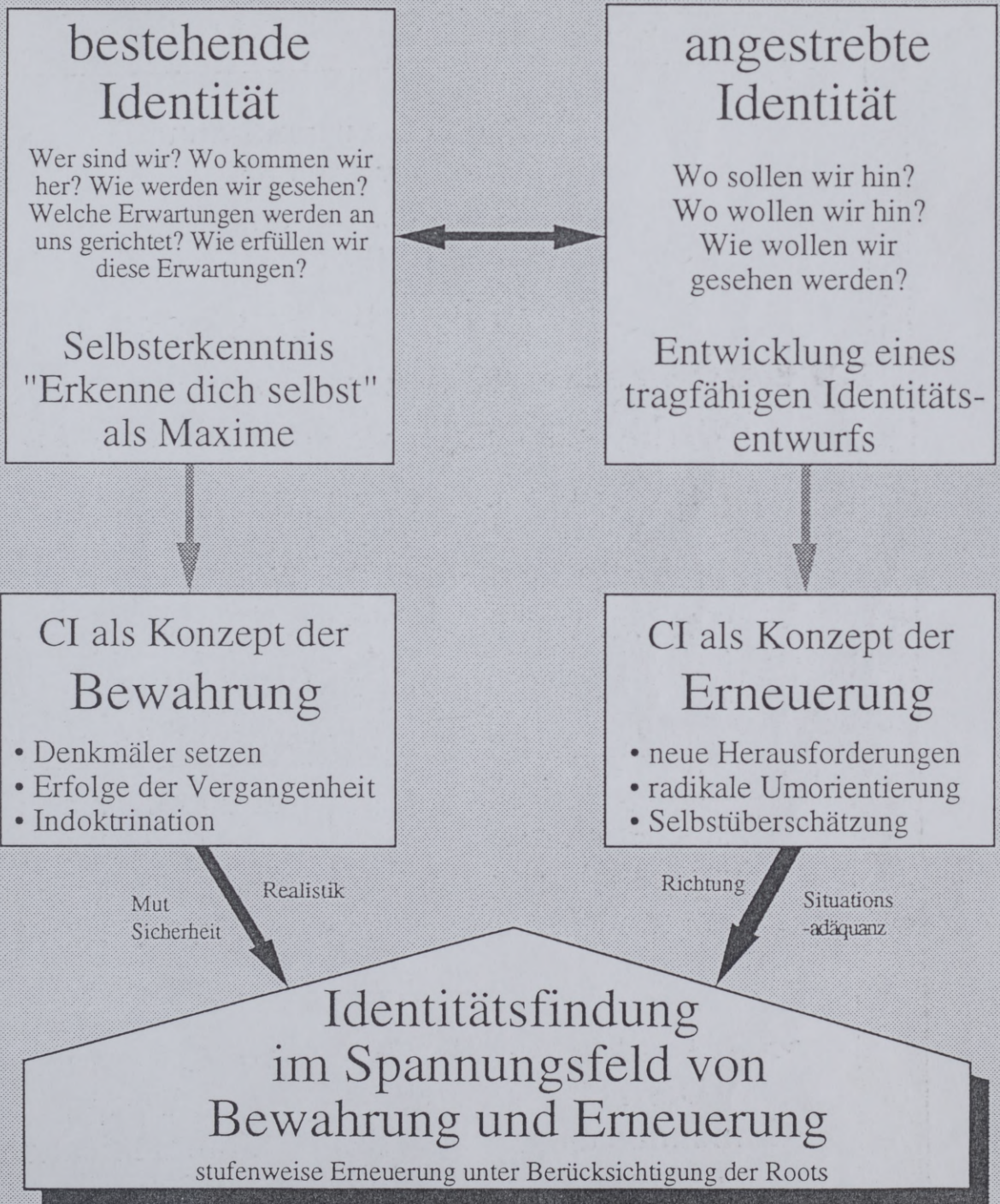
"Kulturpolitik"

Grundsätze  
weiche Infrastruktur  
harte Infrastruktur

>> CI-Mix <<  
Design  
Communications  
Behavior



# Identitätsfindung





Identitätsfindung  
Unternehmensphilosophie

Hintergrundüberzeugungen

Metaphysik, Ontologie, Logik, Ethik, Ästhetik  
Weltbild, Unternehmensverantwortung, Offenheit,  
Demokratieverständnis, Lernbereitschaft

B  
A  
S  
I  
S

Selbstverständnis

Position in Markt und Gesellschaft  
Defining the Business  
langfristige, ganzheitliche, verantwortliche Perspektive

Ressourcen/Potentiale

Stärken u. Schwächen / Chancen und Risiken  
strategische Erfolgspotentiale

Haltung gegenüber den  
Austauschpartnern

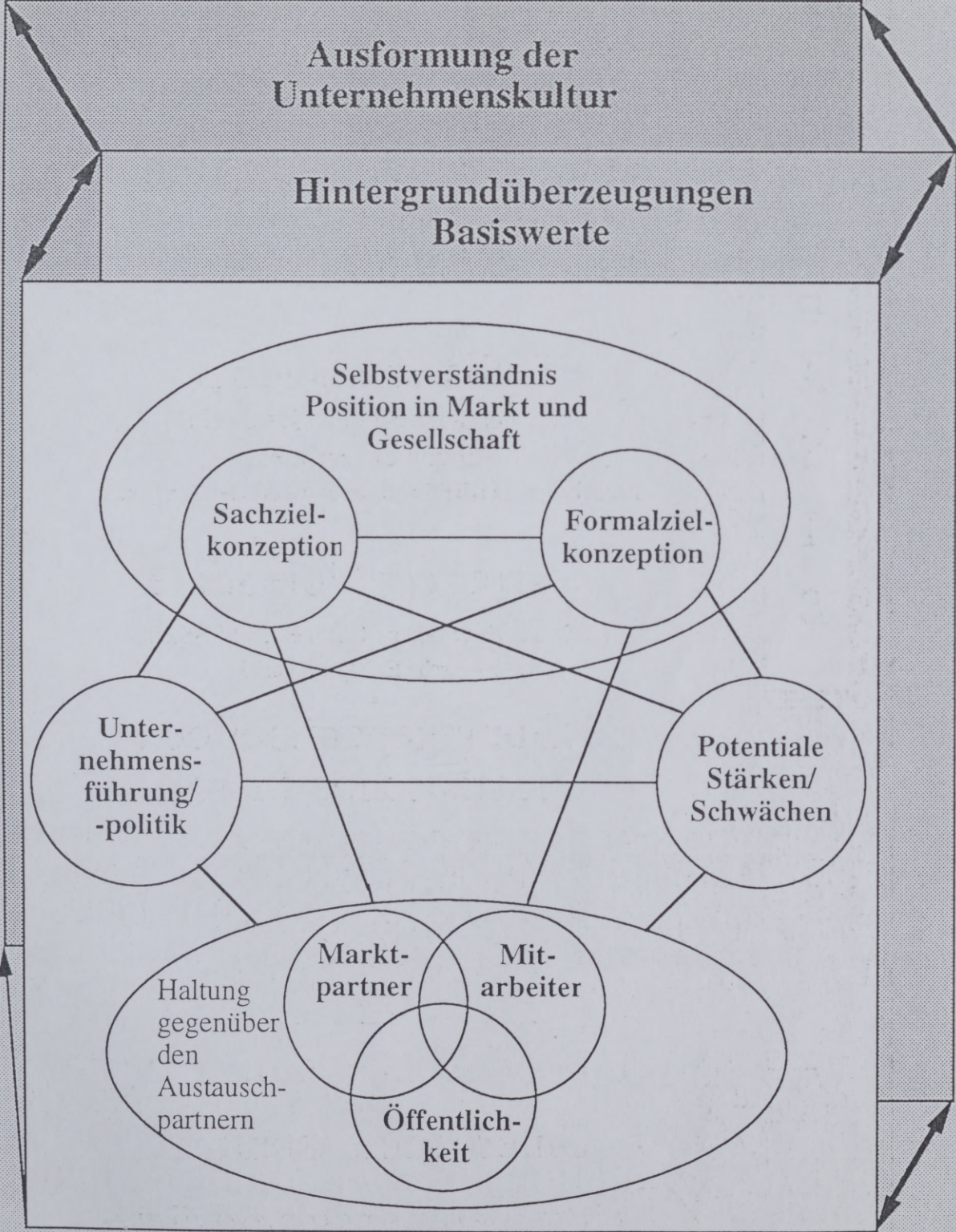
R  
I  
C  
H  
T  
U  
N  
G



V i s i o n  
Unternehmensleitbild  
Unternehmensgrundsätze



# Unternehmensphilosophie

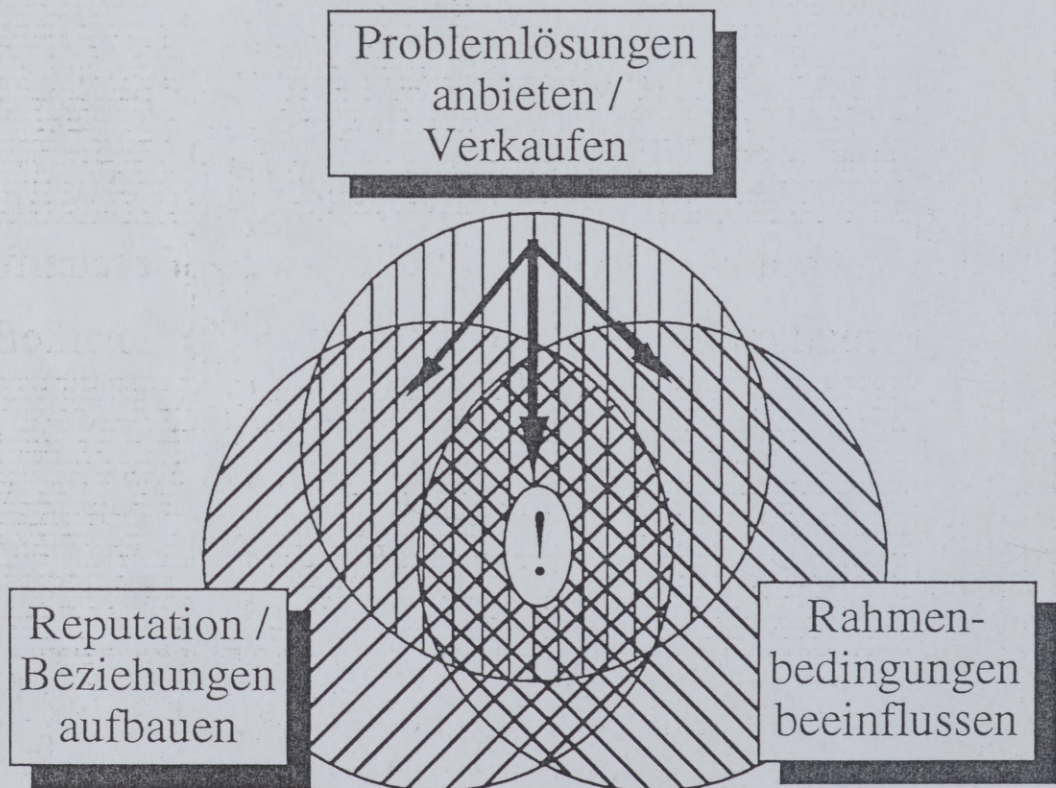




# Zielbereiche und Aufgabenfelder

eines modernen  
gesellschaftsorientierten Marketing

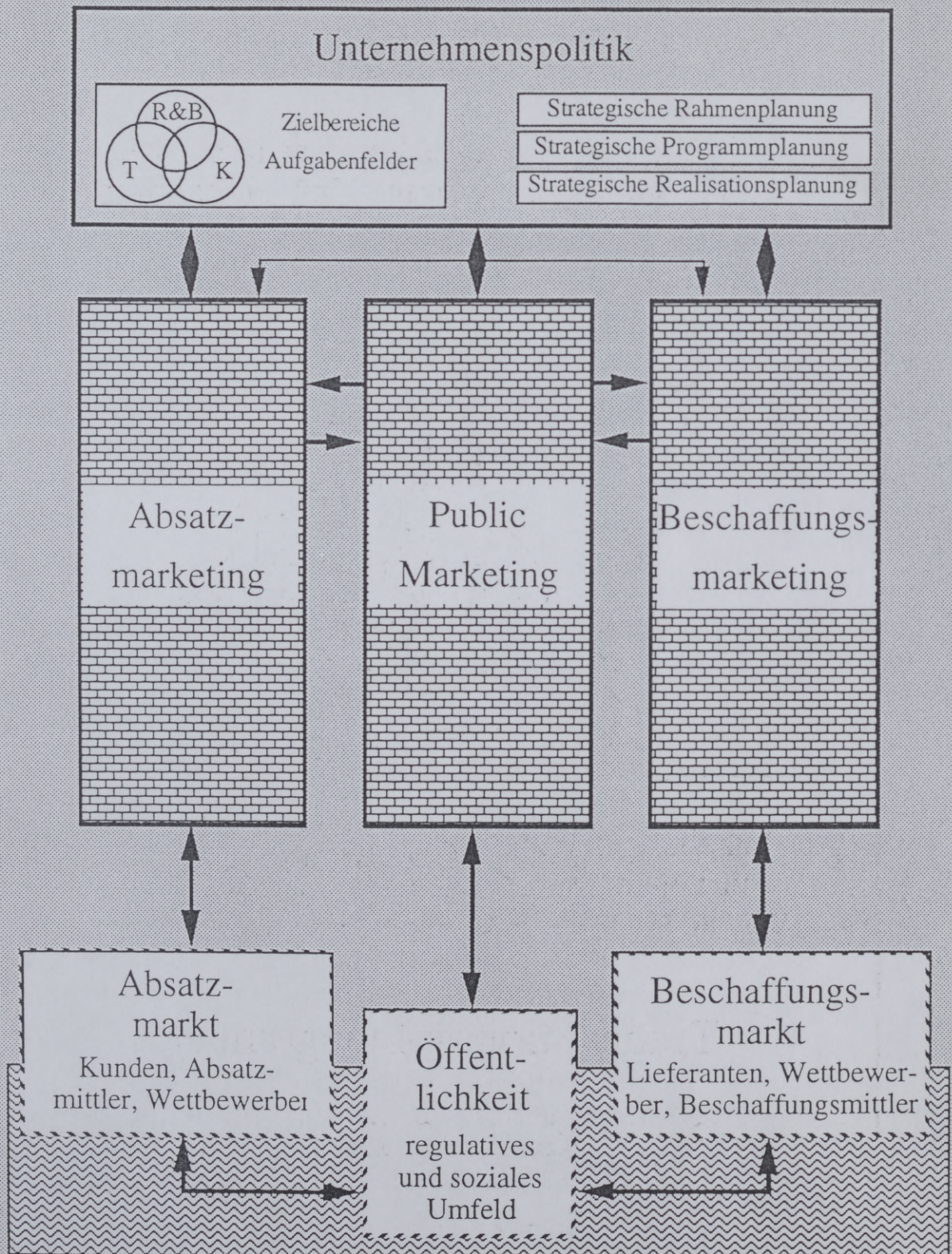
- im Blick auf einzelne Austauschprozesse
- im Blick auf das gesamte Umweltmanagement



- Transaktions-Management
- Reputations- & Beziehungs-Manag.
- Kontext-Management



# Gesellschaftsorientiertes Marketing als Konzept strategischer Unternehmensführung

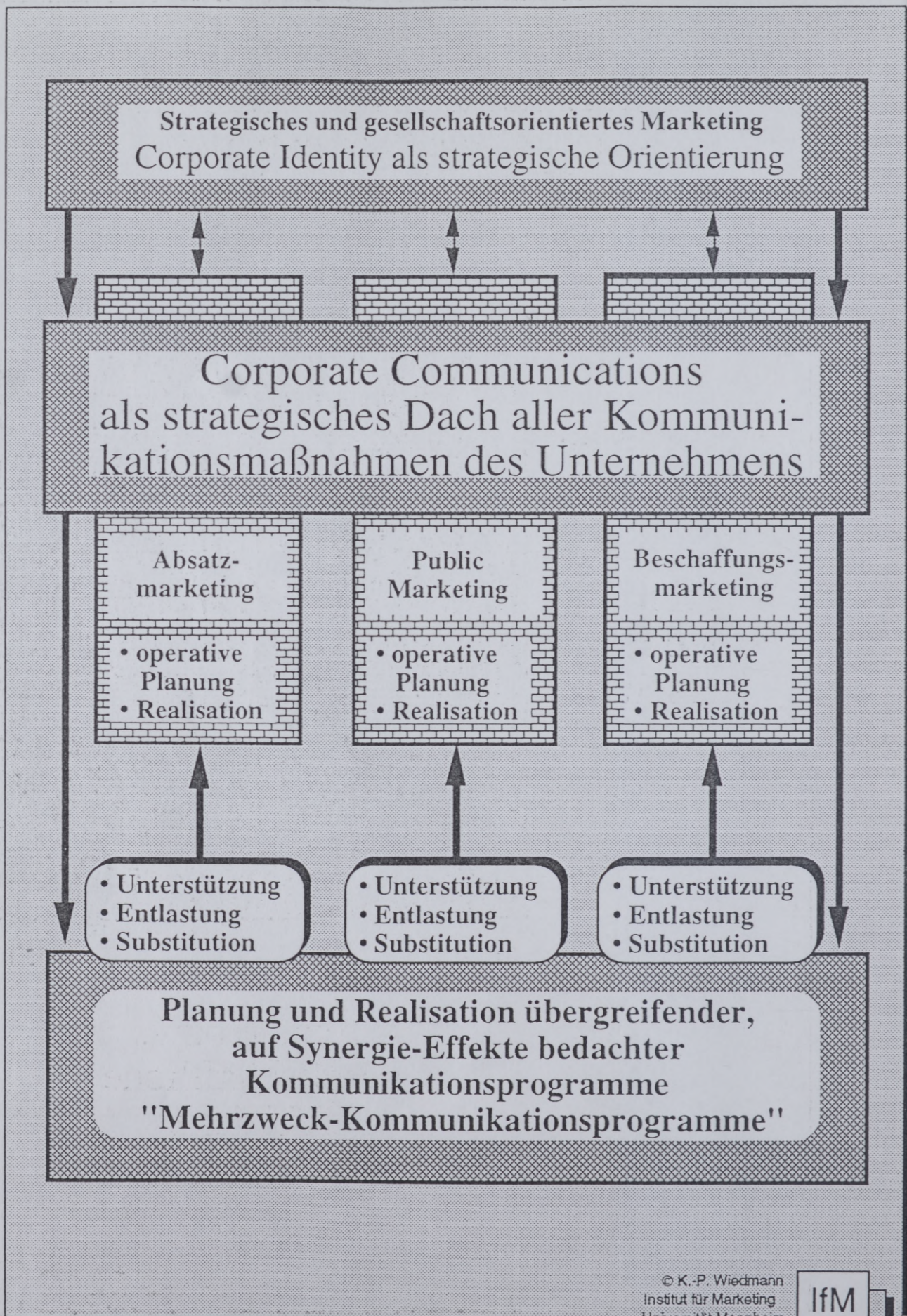


Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim  
Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing

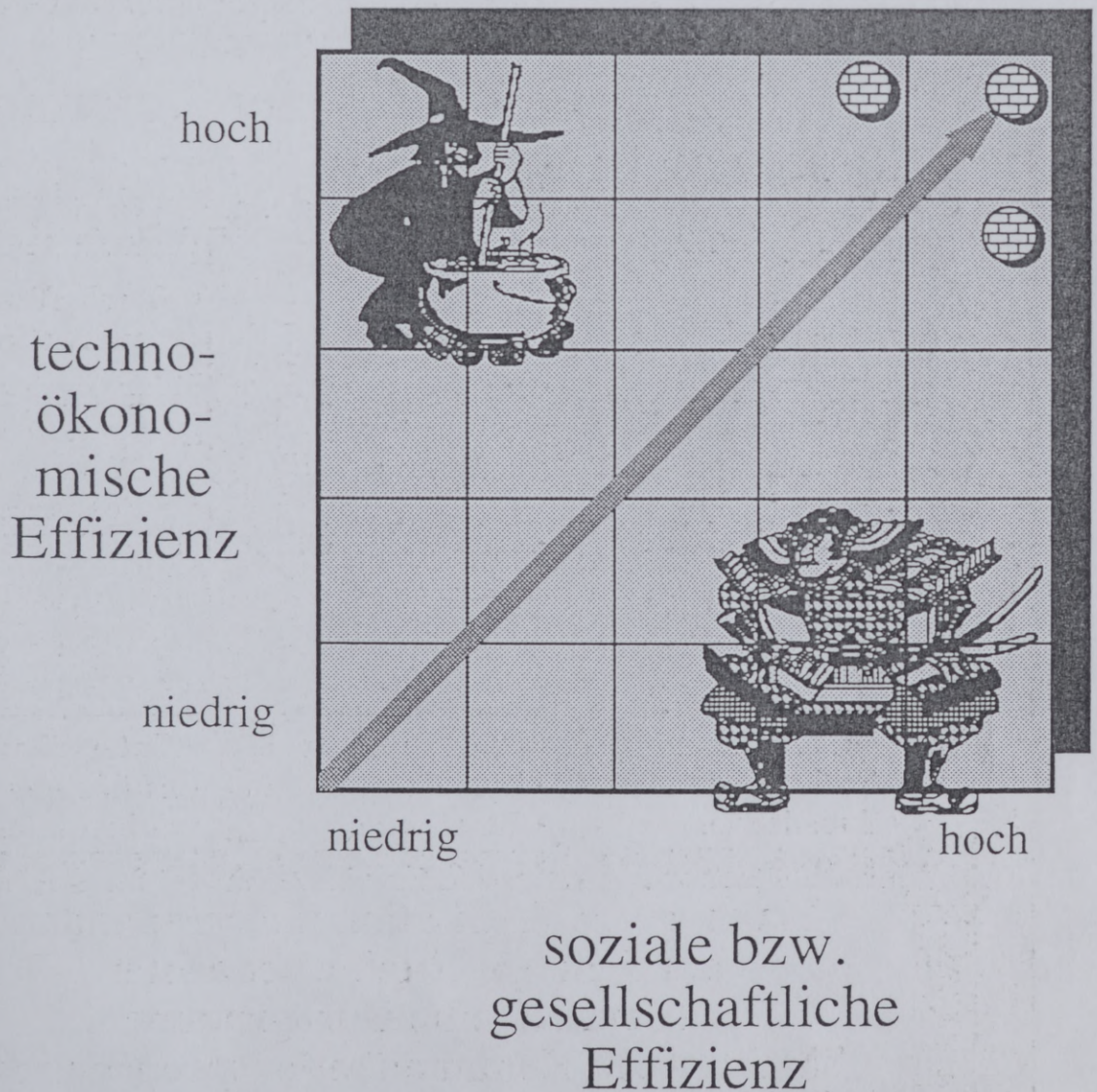
IfM  
Universität  
Mannheim  
ISUMA







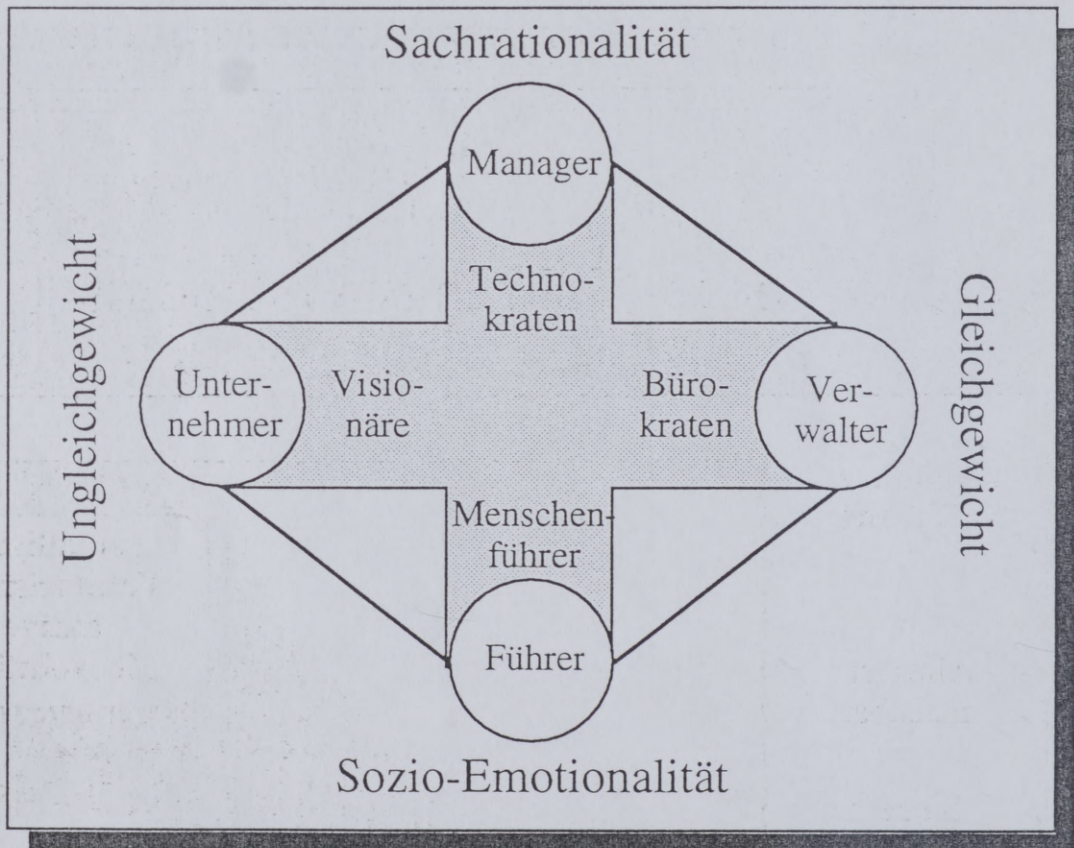
# Grundsätzliche Ausrichtung einer gesellschaftsorientierten Unternehmenspolitik





# Umweltherausforderungen

Müssen



Wollen / Können

Unternehmenssituation



Entwicklungen in Markt und Gesellschaft

Dynamik und Komplexität  
Risiko / Unsicherheit

neues Führungsverständnis

technokrat.  
Führung

Alles ist  
machbar

Steuern  
Durchsetzen  
Anweisen  
Planen

gemäßigter  
Volutarismus /  
aktive  
Koevolution

evolutionäre Führung

entwickeln lassen / kanalisieren / Selbstorganisation



Dienen  
statt  
Verdienen

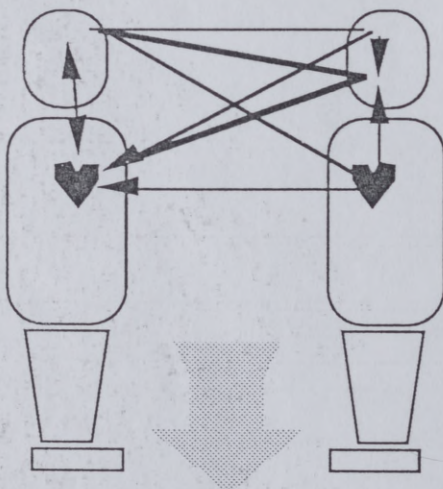
# Kundenorientierung

Bedürfnis-  
orientierung  
Gratifikationsorientierung

+

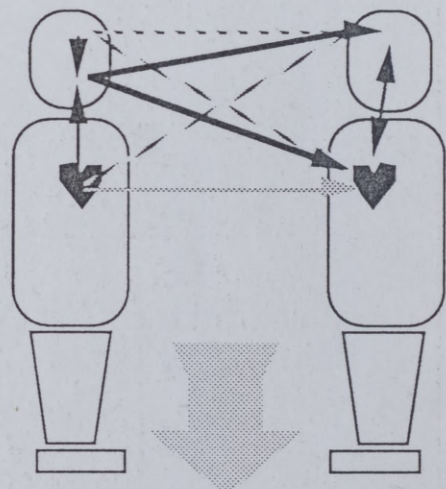
Engpaß-  
orientierung

im Kopf und Herzen des Kunden  
denken und fühlen



Informationskonzepte  
und -instrumente

Kopf und Herz  
des Kunden ansprechen



Aktionskonzepte  
und -instrumente

A monkey and a fish were caught in a sudden flood. The monkey scrambled up a tree to safety.

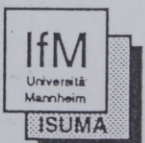
Noticing the fish struggling against the current, the monkey was filled with humanitarian desire and rescued the fish from the water.

To the monkey's surprise the fish was ungrateful for this technical aid!

Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig

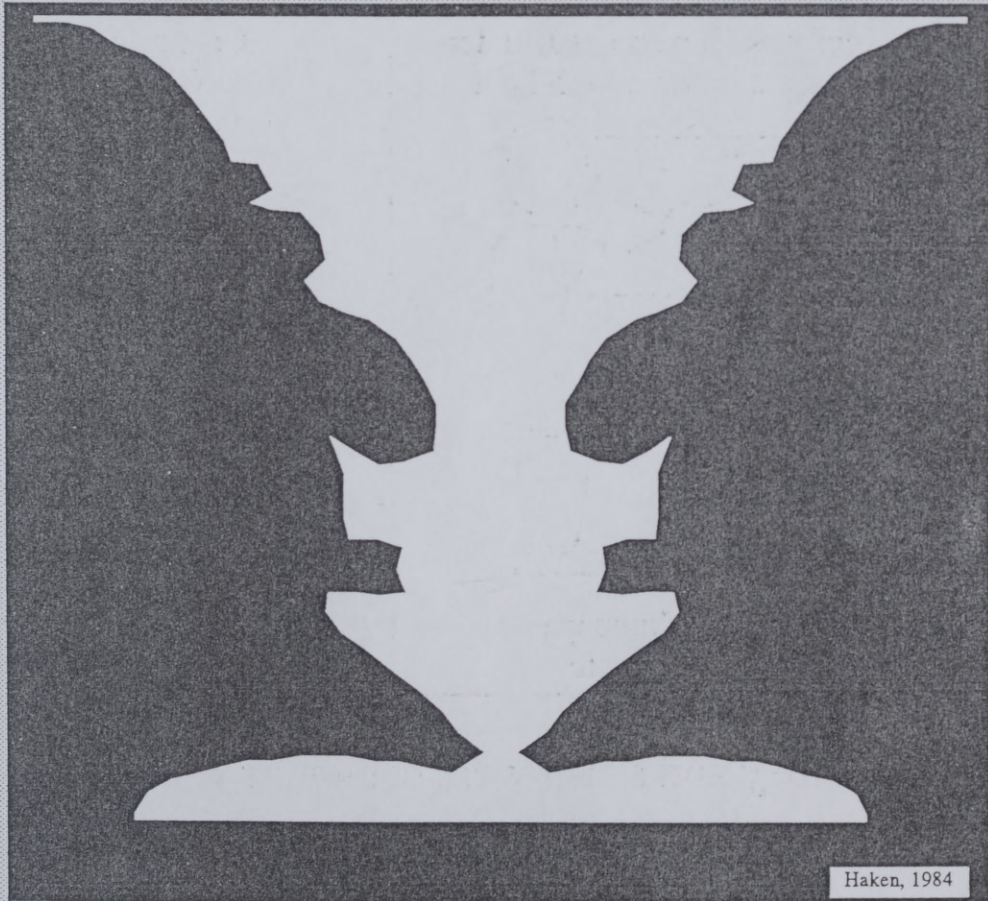
© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing





Gestalt-Switch  
zwischen  
Vase und Gesichtern



Haken, 1984

**Wir müssen die  
Inkommensurabilität  
von Sprach- und Lebensformen  
beachten!**

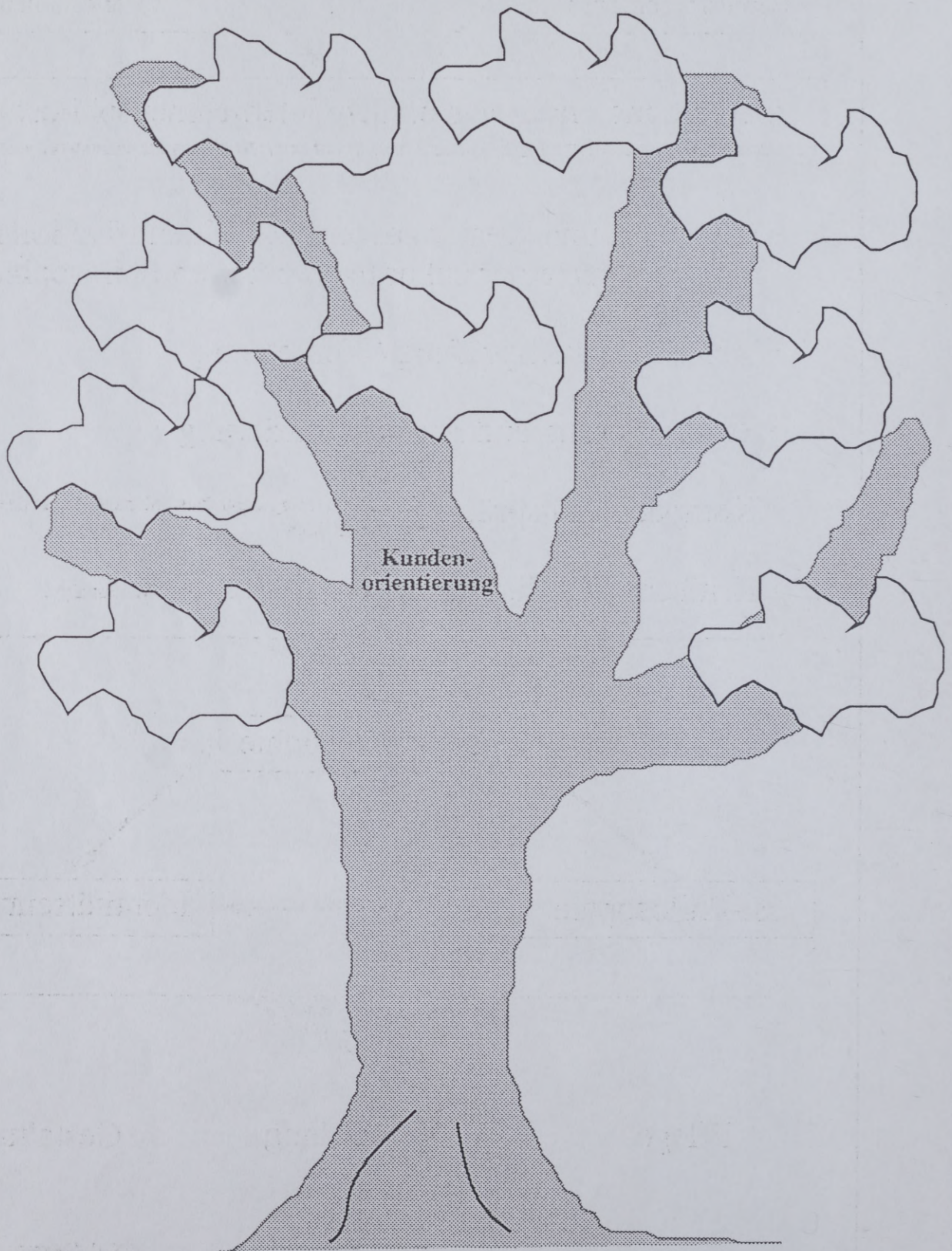
© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing





## Worin konkretisieren sich die Unternehmenleitlinien in unserer Abteilung



Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim  
Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing



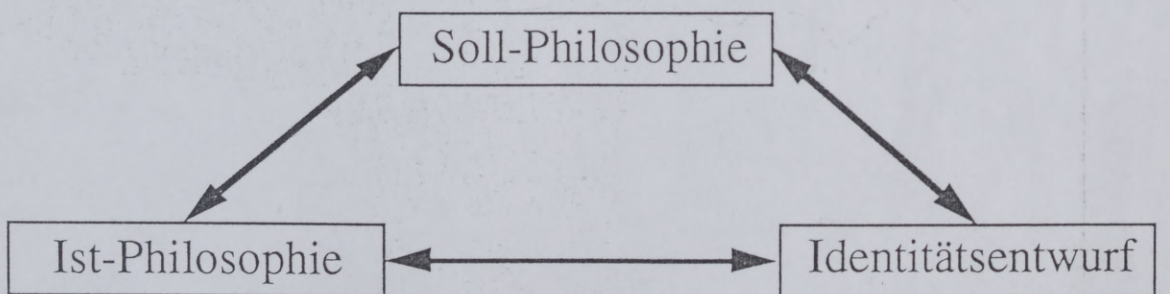


Diagnose und Prognose  
relevanter  
Herausforderungen

Hilfe von den neuen  
"Management-  
Philosophen"

## Überprüfung und Revision der Unternehmensphilosophie

- analytisch und kreativ ausgerichtete Identifikation rel. Dimensionen einer zukunftsorientierten Philosophie
- Vollständigkeitsprüfung / Vernetzung
- Strukturierung und Ausdifferenzierung
- Kompatibilitätsprüfung Akzentuierung kreativitätsfördernder Paradoxien "heiße Eisen"
- Kritische Würdigung Reverse Brainstorming / Sensitivitätsanalyse



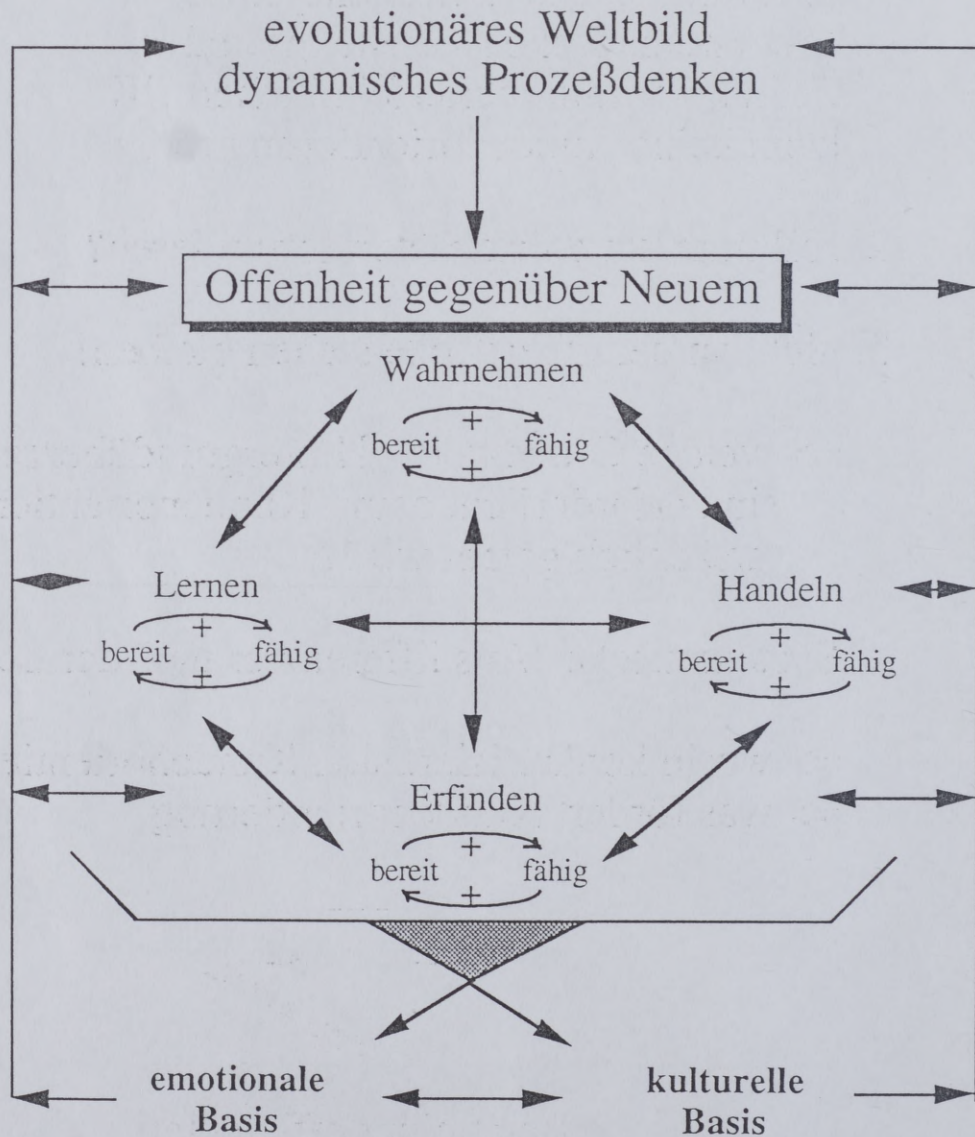
Pflege

Vermittlung

Gestaltung



# Vernetzung von Leitideen als Erfolgsvoraussetzung



- Wandel lieben
- Neugier entwickeln
- Loslassen können

- sozio-emotionale Sicherheit
- "Vertrauenskultur"

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing

IfM  
Universität  
Mannheim

ISUMA

Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig



# Erarbeitung einer Unternehmensphilosophie

## 1. kein isoliertes Abstellen auf einzelne Leitlinien

=> umfassendes Leitliniensystem  
=> systematische Beziehungsanalyse  
... in einer mitarbeiterfeindlichen UK  
kann keine Kundenorientierung reifen!

## 2. soll man klare Prioritäten formulieren?

## 3. nicht an der Oberfläche stehen bleiben!

=> welche Grundwerte, Hintergrundüberzeugungen  
sind erforderlich, damit Kundenorientierung  
tatsächlich gelebt wird?

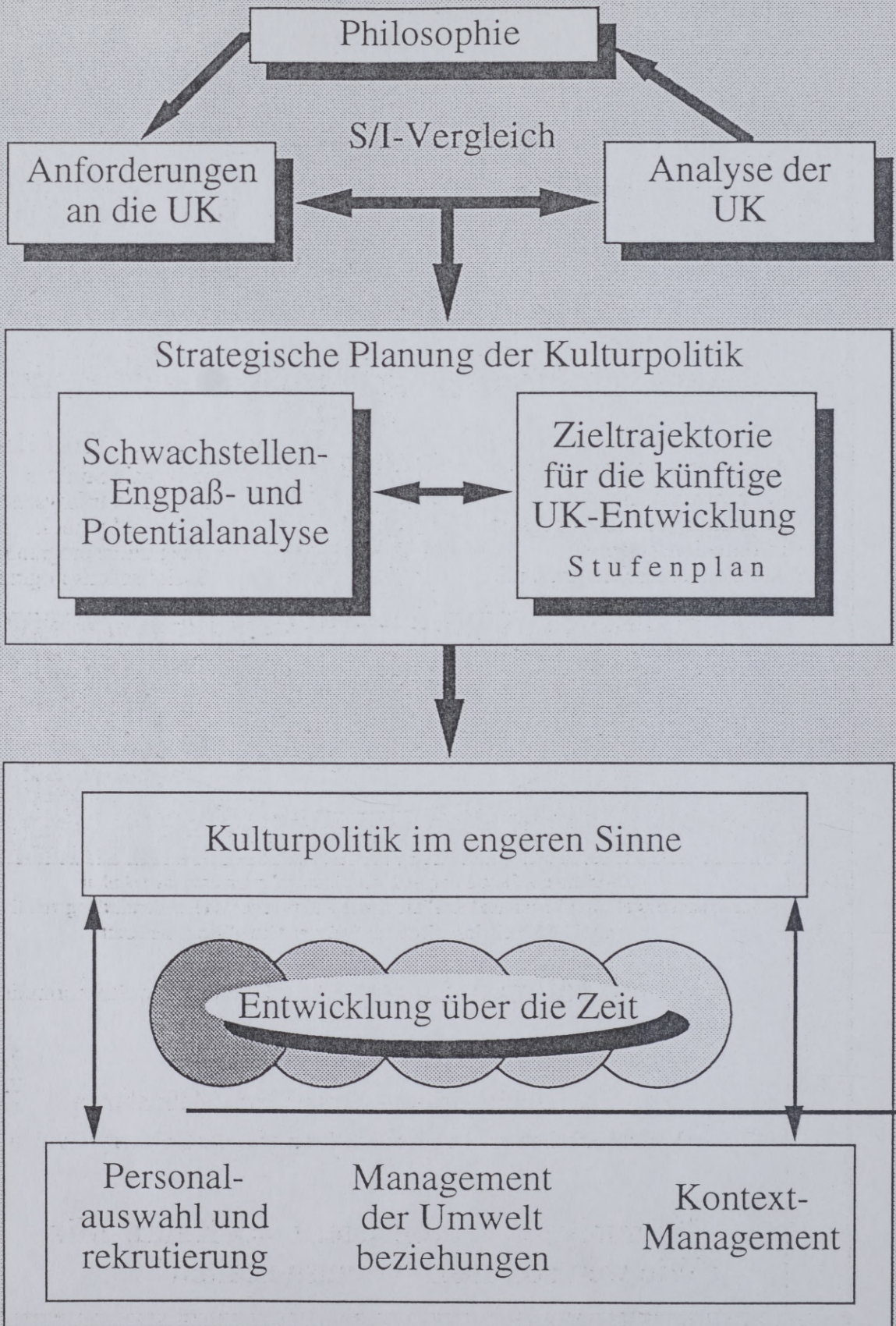
## 4. Systematische "Ausdifferenzierung" der Leitlinien

=> worin konkretisiert sich Kundenorientierung?  
=> was fördert Kundenorientierung



Basis einer effizienten  
Kulturpolitik

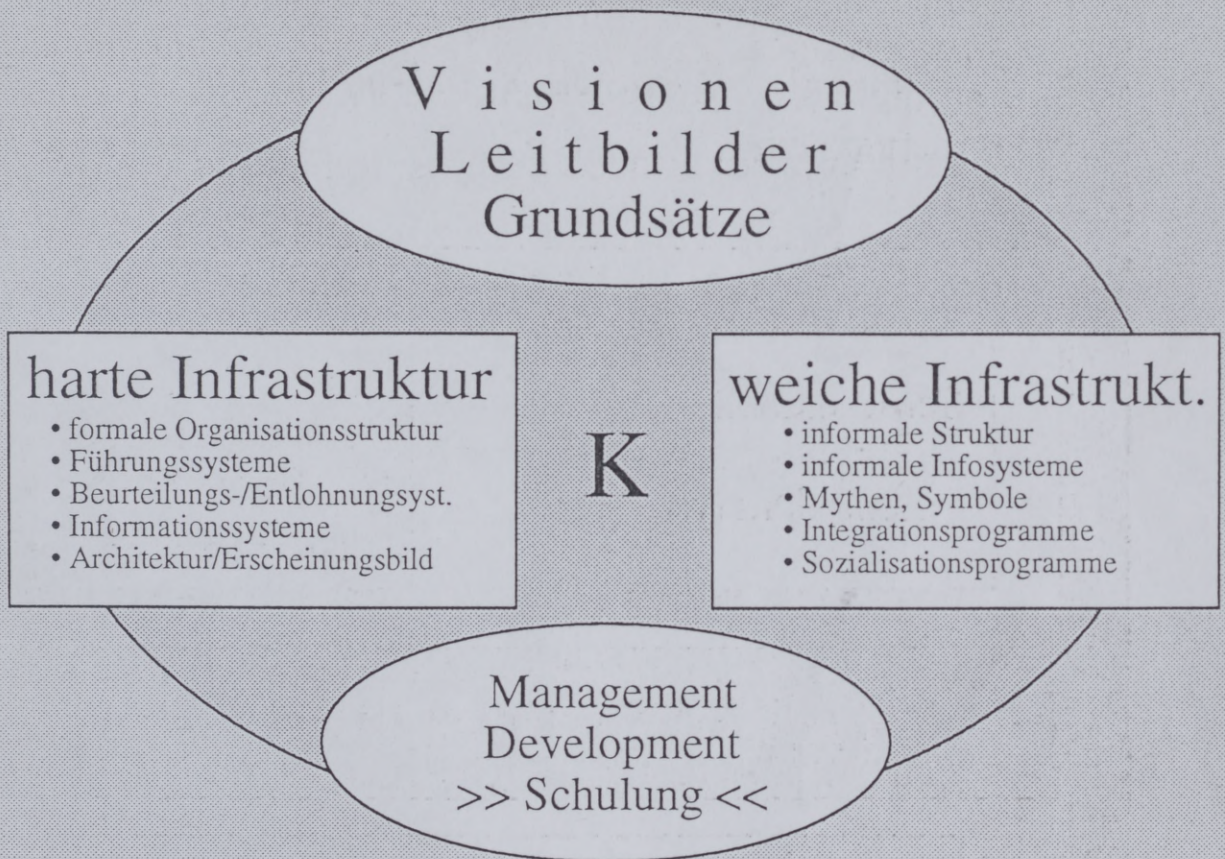








# Identitätsgestaltung u. -vermittlung im Innenverhältnis

## "Kulturpolitik"



CI-orientierte Gestaltung und Vermittlung der Unternehmenskultur  
im Spannungsfeld von Vision und Realität, harter und weicher Welle, Vermittlung von Klarheit  
und Unklarheit, inspirierender Weite und kanalisierender Kraft

- Womit soll man anfangen? Zuerst Grundsätze formulieren?

Situation  erst Voraussetzungen schaffen   
UPhil/Vision + flankierende Maßnahmen  
Vorbildverhalten vs. Auslösen von Prozessen der Selbstorganisation

- "Stimmigkeit" / Konsistenz => Kultur-Mix
- Wie weit soll man "vorausgestalten"



"Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer."

*Saint-Exupéry*

Sinn- und Orientierung

Motivation

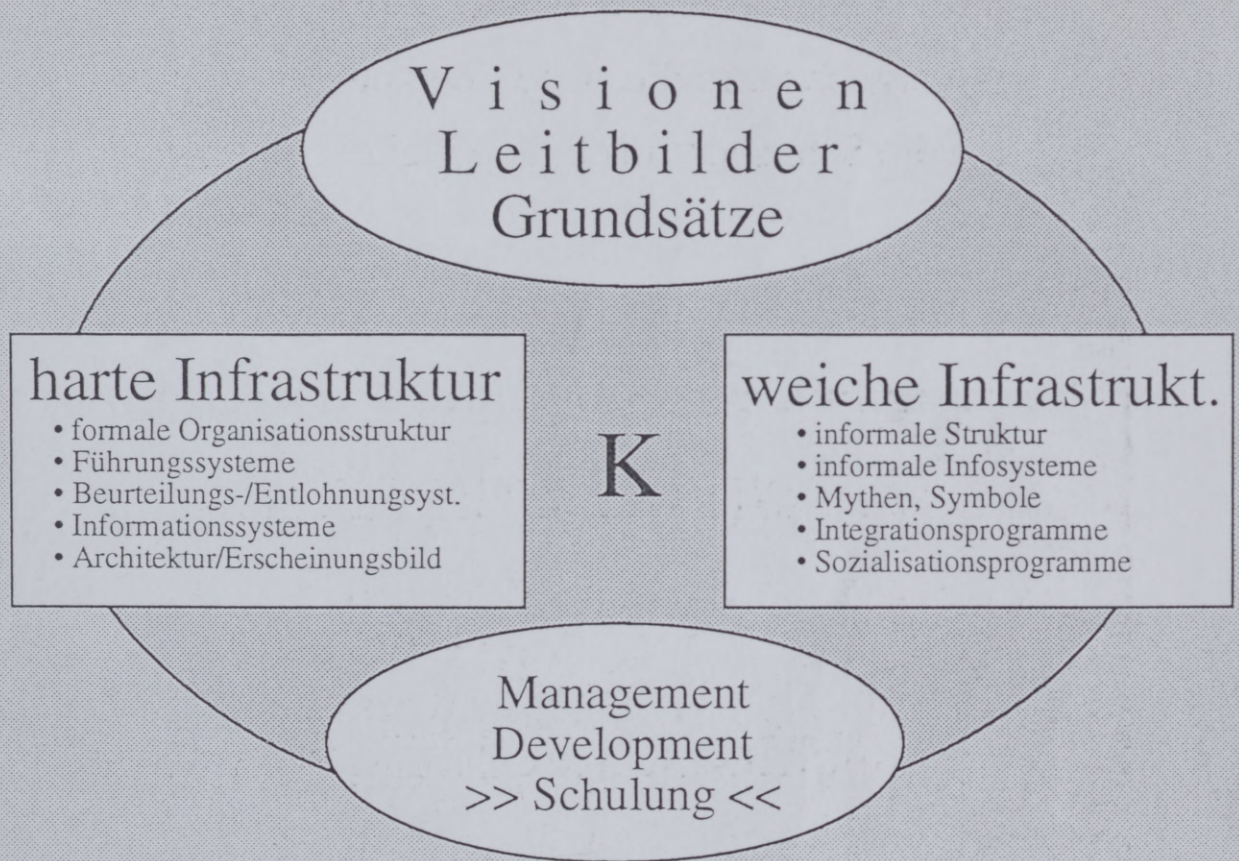
nicht-strukturelle Koordination

Was aber passiert,  
wenn es mit dem Schiffsbau  
nicht so recht weitergehen will?

Visionen sind  
Pulverfässer



## Kulturpolitik

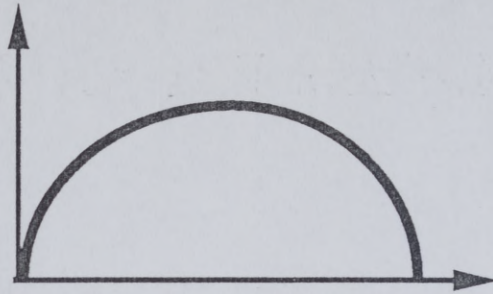


CI-orientierte Gestaltung und Vermittlung der Unternehmenskultur  
im Spannungsfeld von

- Vision und Realität
- harter und weicher Welle
- Vermittlung von Sicherheit und Unsicherheit
- Vermittlung von Klarheit und Unklarheit
- Konsistenz und Pluralität
- inspirierender Weite und kanalisierender Kraft



- Leistung
- Motivation
- Kreativität



Aktivierung / Sicherheit / Klarheit

Sicherheit vs. Unsicherheit

Klarheit vs. Unklarheit

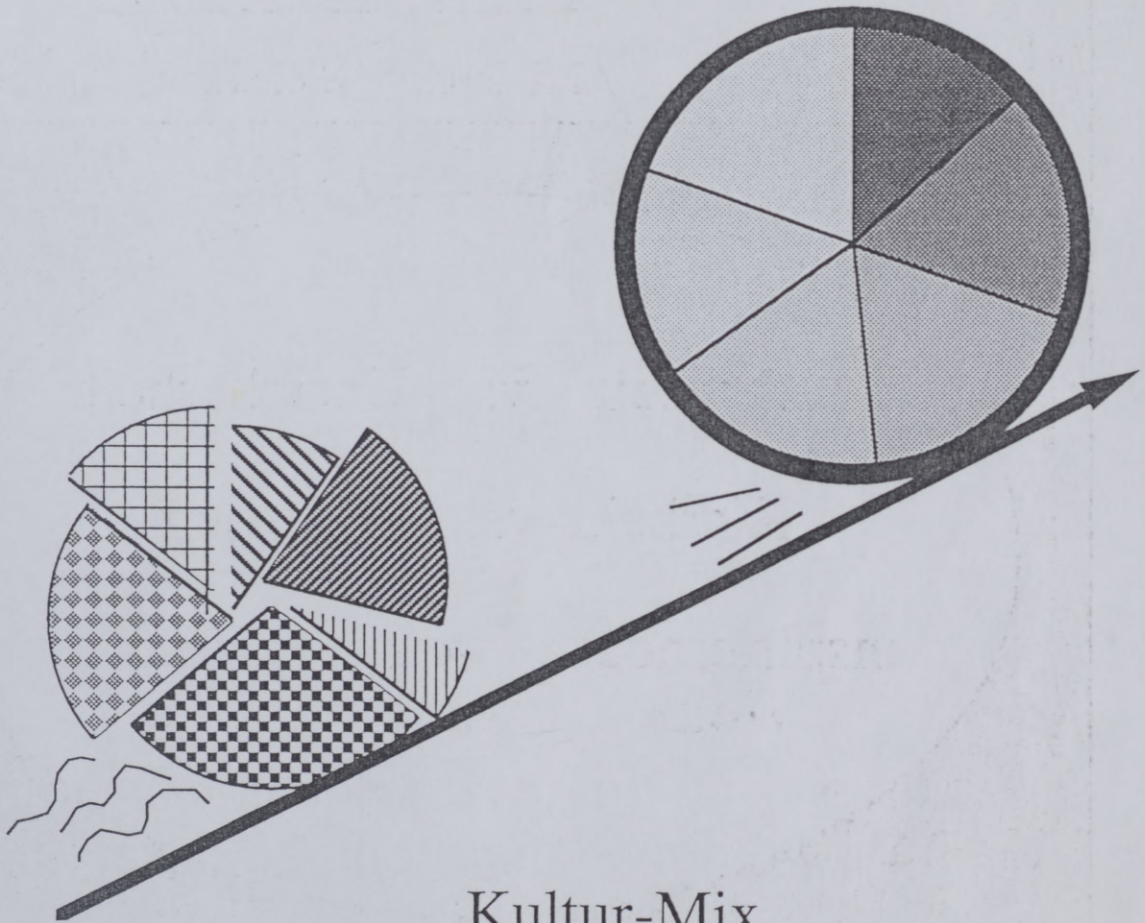
inspirierende Weite vs. kanalisierende Kraft

## CI-orientierte Gestaltung der Unternehmenskultur als **Gratwanderung**

Forschungsdefizite



# *Auf dem Weg zum Unternehmenserfolg*



## Kultur-Mix

systematisch kombinierter Einsatz aller  
Instrumente und Mechanismen zur  
Kanalisation der Unternehmenskultur

"Konsistenz" / "Stimmigkeit"



## Positivwirkungen starker Unternehmenskulturen

- Handlungsorientierung (nicht-strukturelle Koordination)
- Reibungslose Kommunikation (... verstehen sich blind)
- Rasche Entscheidungsfindung
- Zügige Umsetzung (Implementierung)
- geringer Kontrollaufwand (indirekte Steuerung)
- Motivation und Teamgeist (Wir-Gefühl)
- Stabilität / Verlässlichkeit / Glaubwürdigkeit
- Sicherheit / Vertrauen
- Wiedererkennbarkeit / Unverwechselbarkeit

1. Lassen sich die verschiedenen Wirkungen im jeweiligen Unternehmen tatsächlich erzielen?
2. Durch welche Nachteile müssen diese Wirkungen erkauft werden?
3. Beurteilung vor dem Hintergrund der spezifischen situativen Bedingungen!



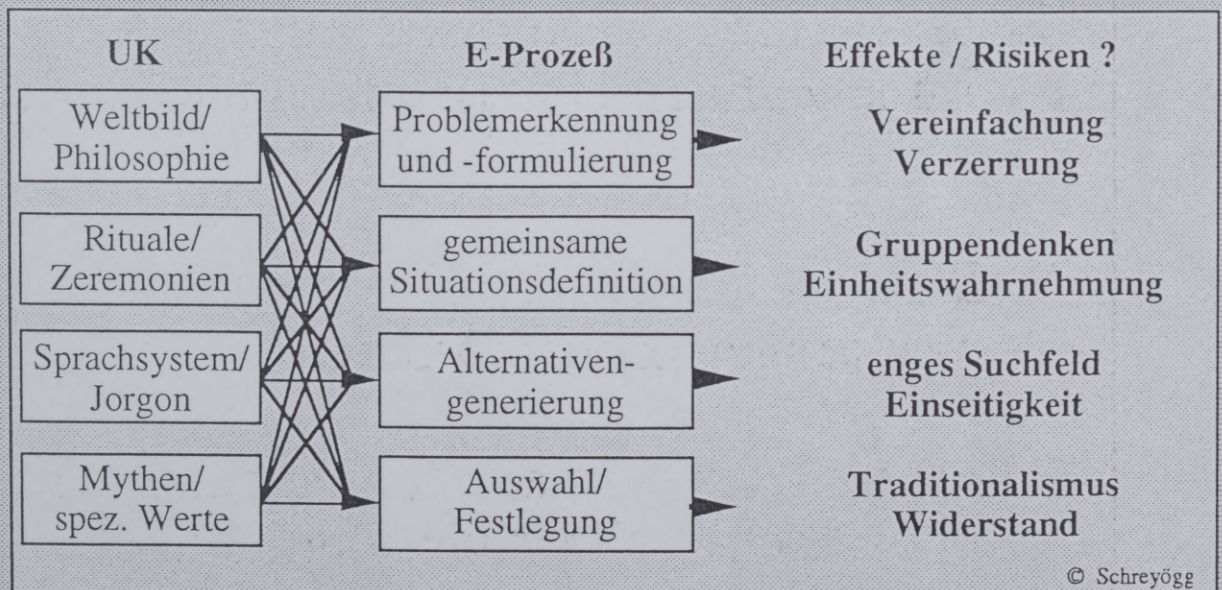
## Negativwirkungen starker Unternehmenskulturen

Tendenz zur  
Abschließung

Widerstand gegen  
Änderungen

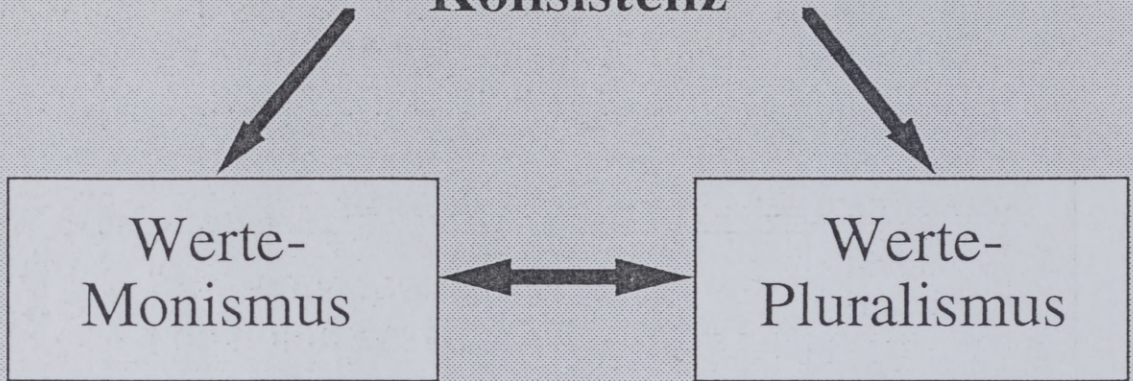
Informations- und  
Entscheidungspathologien

- begünstigt Denken in Stereotypen
- verhindert Denken in Alternativen
- erzwingt Konformität ("Kulturdenken")
- behindert kreatives Problemlösen
- fixiert auf Erfolgsmuster der Vergangenheit
- blockiert neue Orientierungsmuster
- ignoriert diskrepante Feedback-Informationen





## Konsistenz



pluralistische Gesellschaft => pluralistisches Wertsystem

unterschiedl. Anforderungen => sit.adäquate Subkulturen

## Wertevielfalt

wider die geteilten  
Selbsverständlichkeiten

Kultur der Konfliktbejahung  
und Konflikthandhabung

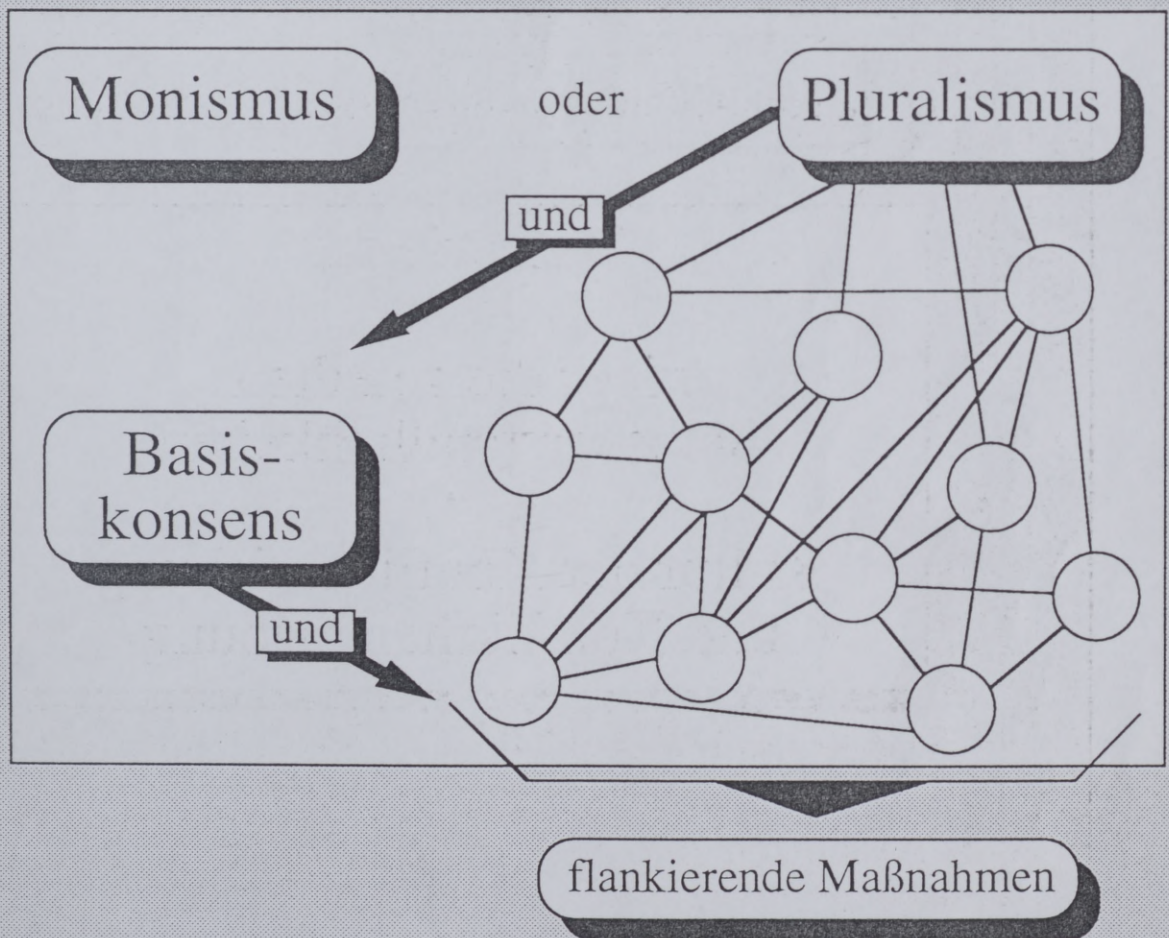
## Aber

Basiskonsens  
gemeinsame Sprache  
Wir-Gefühl



# individualistische vs. kollektivistische Kultur

## monistische vs. pluralistische Kultur

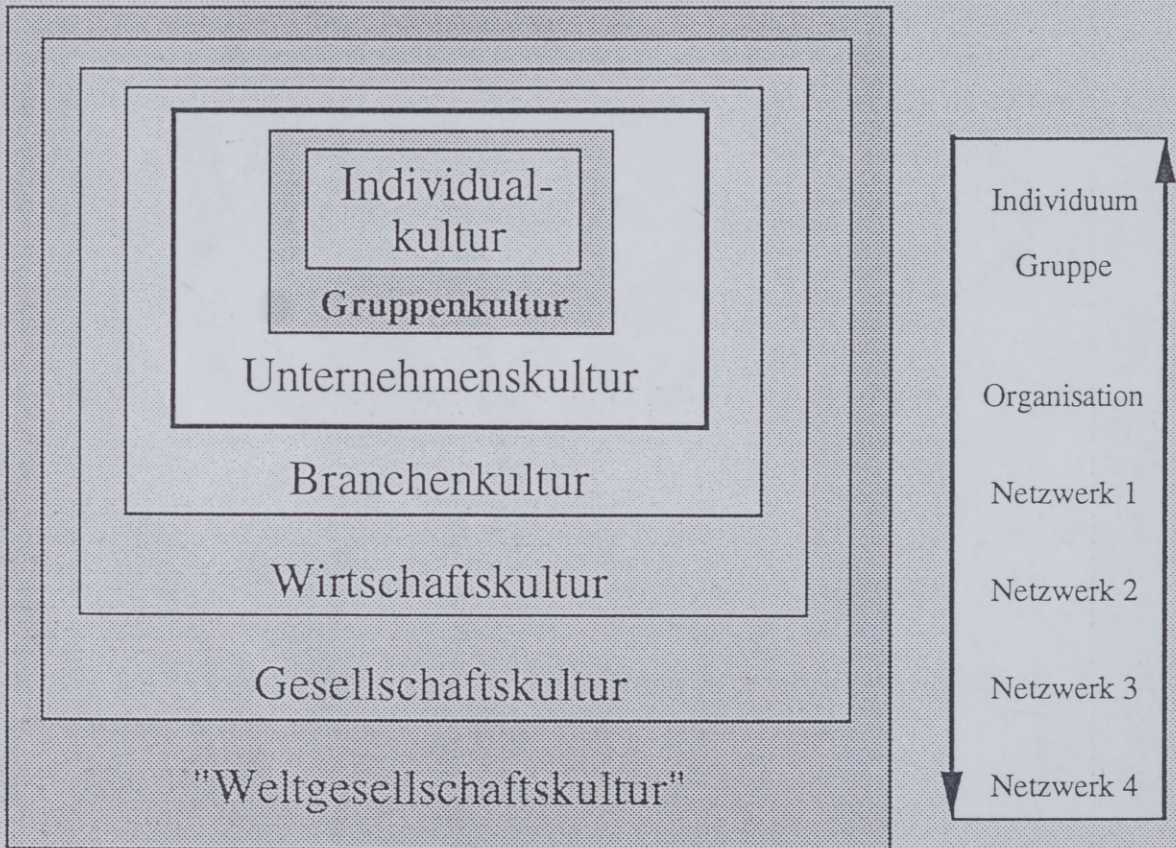


- Kultur der Konfliktbejahung und -handhabung
- Kultur des wechselseitigen Lernens
- Sinngebung / "Erklären"
-



# Integrierte Kulturpolitik

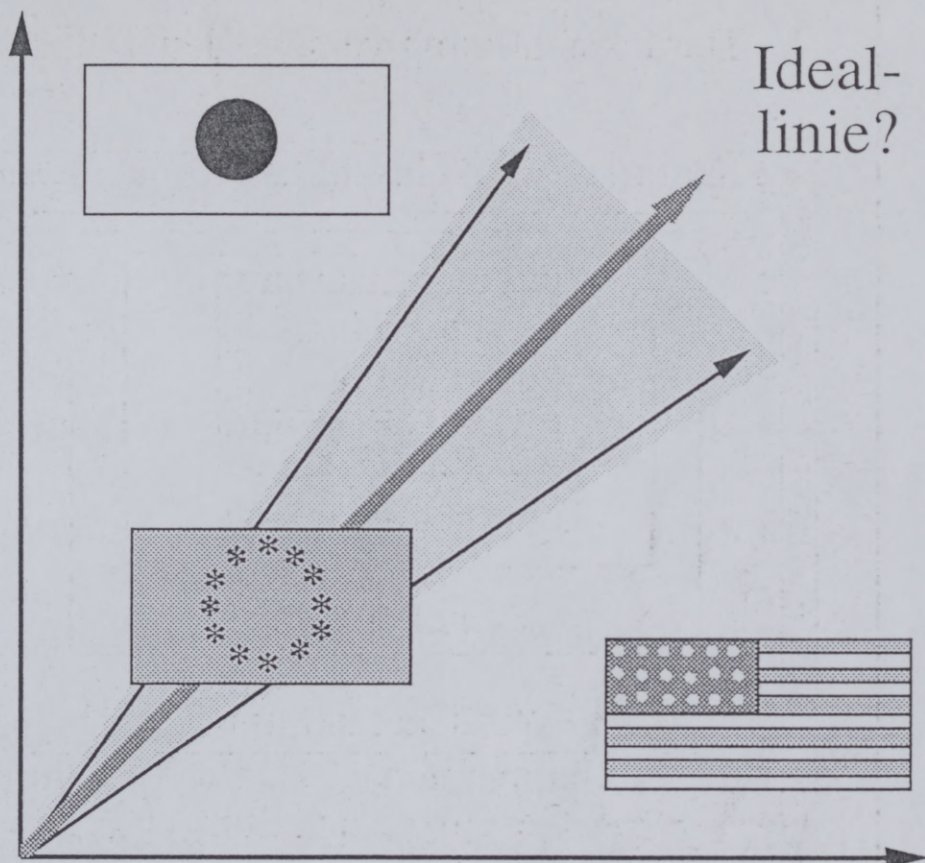
Berücksichtigung verschiedener "Kulturebenen"



- wechselseitige Abhängigkeit und Beeinflussung
- Ausnutzen der Kulturkräfte auf anderen Ebenen
- Beachtung situativer Bedingungen
- konzertierte Kulturpolitik



indirekte,  
implizite,  
weiche  
Faktoren



Grundgerüst nach Bleicher, 1989, S. 118

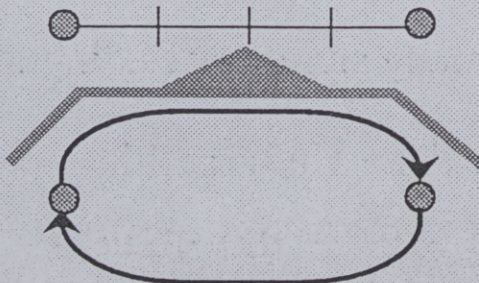
direkte, explizite,  
harte Faktoren

situationsadäquate  
Mischung



Grat-  
wanderung

komplementäres  
Denken



Verknüpfung  
auf höherer  
Ebene

Hin-und-Her

Vorliegendes Dokument ist ohne mündliche Erläuterungen unvollständig

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim  
Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing





## Voraussetzungen der UK-Gestaltung

- Kultursensible Geschäftsleitung
- Mitarbeiter an der Gestaltung mit Erfolgserlebnissen teilhaben lassen
- Überschaubare Schwerpunkte bilden
- Zeichen setzen, symbolische Handlungen vornehmen
- Kombination von direkten und indirekten Mitteln

### direkte Maßnahmen

- Aktionsprogramme / Projekte
- Planung und Budgets
- Ressourcenzuteilung
- Führungssysteme
- Organisationsstruktur
- Managementmethoden
- Entlohnungssysteme

### indirekte Maßnahmen

- Information der Mitarbeiter
- Schulung
- nonverbale Kommunikation
- symbolische Handlungen
- Zeremonien / Geschichten
- informale Kontakte
- Identifikationsförderung

$$1 + 1 = 3$$



## Flexibilitätsfördernde Kulturelemente

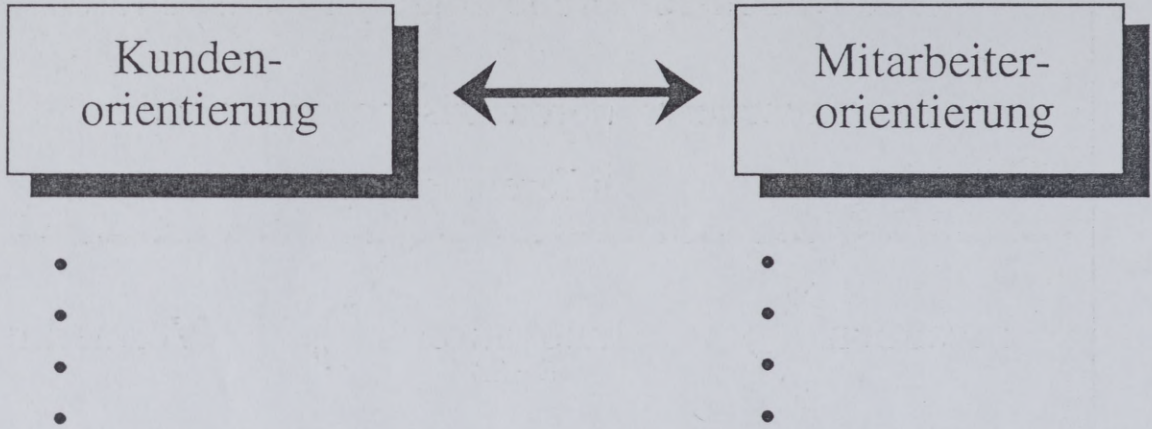
- interessierte, aufgeschlossene dynamische und ideenreiche Mitarbeiter
- Zwang zur täglichen Auseinandersetzung mit neuen Entwicklungen
- 
- 
- 
- 
- 



## Flexibilitätshemmende Kulturelemente

- Geschäftsleitung steht Neuerungen skeptisch gegenüber
- Formalismus, lange Instanzenwege
- starke Verwurzelung in der Region
- Größe der Firma, Art der Arbeitsteilung
- starkes Ressort- und Profit Center-Denken
-





Förderung von Selbstständigkeit und Individualität  
bei den Mitarbeitern

z.B. Personalpolitik

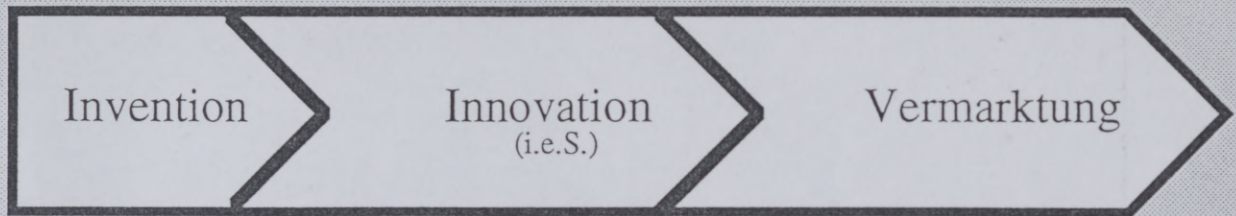
Ziele	Strategien/ Konzepte	Instrumente/ Maßnahmen	EK!
<ul style="list-style-type: none"><li>• Schaffung persönlicher Freiräume und Wahlmöglichkeiten</li><li>• Förderung der Selbstständigkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilisierung der Zusatzleist.</li><li>• Flexibilisierung der Arbeitszeit</li><li>• Förderung der Übernahme von Verantwortung</li><li>• System der Zielvereinbarungen</li><li>• Entscheidungsbeteiligung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cafeteria-System</li><li>• Teilzeit</li><li>• Gleitzeit</li><li>• </li><li>• </li><li>• Führungsstil</li><li>• Delegation</li><li>• Projektmanagement</li><li>• Teamorganisation</li><li>• Beteiligung der Mitarbeiter bei Zielver.</li><li>• Lernstatt/Qualitätszirkel</li><li>• OE-Maßnahmen</li></ul>	?



# Innovationsfördernde Unternehmenskulturen

organische vs. bürokratische Organisation?

Differenzierung!



aufgaben- und abteilungsspezifische Unterschiede

Koordination verschiedener Spezialisten

technology push / market pull

nicht nur organisatorischer Problem!

- Sicht der Probleme => Konflikte
- Scientific Community-Orientierung der F&E
- 

## UK als Erfolgsfaktor

empirische Untersuchungen

© K.-P. Wiedmann  
Institut für Marketing  
Universität Mannheim

Institut für strategische Unternehmensführung  
und gesellschaftsorientiertes Marketing





# Innovationsfördernde Unternehmenskulturen



hoher Stellenwert von Innovationen  
im sichtbar gelebten Wertsystem



Mythen und Legenden  
kreisen um Innovationen  
und die Inno-Helden

Selbstdarstellung  
Innen / Außen  
stellt auf Inno ab

Vorgesetzte stellen  
bei Gesprächen  
auf Inno ab

Auszeichnungen

Freiräume

Unterstützung

- Info-Kultur
- Personal/Sachmittel
- Inno-Bank

Fehlschläge  
belohnen

Sicherheit

Experimentier-  
freudigkeit

interner  
Wettbewerb

Chaos

Rotation  
Ausbildung

Stabilisierung  
durch gemeinsame  
Vision

langsamer  
Aufstieg  
"Widerstände"

Dezentralisierung  
"kurze Wege"

Qualitätszirkel  
VA-Abteil.

sensible  
Kontrollsystem



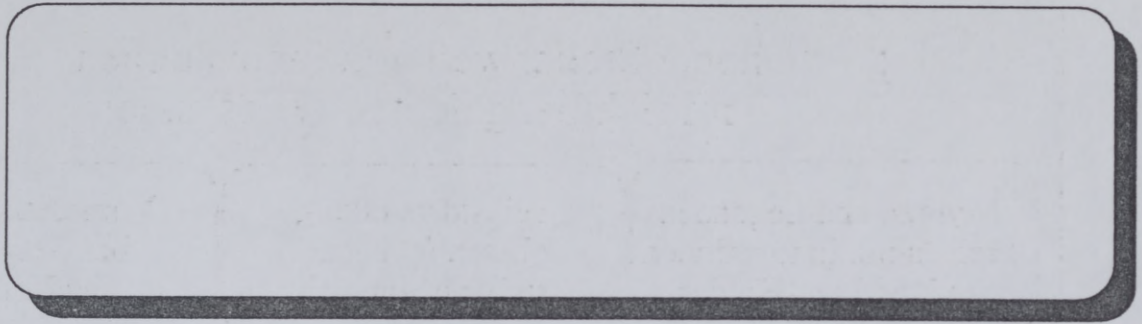
Schaffung organisationaler Voraussetzungen



Auf das Zusammenspiel  
"harter" und "weicher" Maßnahmen  
kommt es an

CI ==> "Stimmigkeit" / Situationsadäquanz





Organisationsstruktur

Vision

Werte / Normen

Informationssystem

Leitbilder

Mythen / Legenden

Managementsysteme  
Controlling / Entlohnung

Slogan / Grundsätze

Zeremonien / Riten

Architektur/Artefakte

informale Struktur



welche Werte  
stecken dahinter?

Was wird damit  
kommuniziert?

- **äußeres architektonisches Erscheinungsbild**

Grenzanlagen (Mauern, Zäune, elektr. Überwachung), Vorplatz, Auffahrt, Grünflächen, Gebäude (Farbgestaltung, Höhe, "Stammhaus", historische Bedeutung), Trennung von Verwaltung und Werk, "Kunst am Bau"

- **innere architektonische Gestaltung**

Foyer, Tische, Glas, Empfangsdamen u -herren, Zimmer (Großraum/Einzel), Erholungs- u Pausenräume, Kasinos (getrennt Vorstand, Gäste, Mitarbeiter), Raum für Feiern, Großveranstaltungen

- **Freizeiteinrichtungen / Sonderveranstaltungen**

Sportanlagen, Werksbibliothek, Werksmuseum, Firmenorchester, Ferienhäuser, Kurheime, Berghütten      Konzerte, Kongresse, Sponsoring

- **Wohnungen / Sozialleistungen / Dienstwagen**

Werkwohnungen, Dienstvilla, Art und Alter der Fahrzeuge etc.

- **Gratifikationen zu einmaligen Anlässen**

- **Ausstattung der Arbeitsplätze und Arbeitsmittel**

Größe, ergonomische Gestaltung, Türschilder etc.

- **Arbeitsorganisation und Art der Anwesenheitskontrolle**

- **Mittel zur Identifizierung, Werbemittel mit Firmen-Aufdruck, Schriften, Videos, Kommunikationspolitik**

Slogan, Signet, Embleme, Fahnen, Uniform, Ausweise, Visitenkarten, T-Shirts, Mützen, Aufkleber, Kalender, Jahresbericht, Firmengeschichte



# Maßnahme + Kontext = Wirkung

Management  
by  
walking  
around

- kommt der Kerl schon wieder, um uns zu kontrollieren
- ... hat der nichts besseres zu tun, dafür möchte ich auch bezahlt werden
- wir werden ernst genommen, man kümmert sich um uns
- ... er ist sich nicht zu schade

Sponsoring  
von  
Kunst/Kultur

- für so etwas haben sie Geld, für uns nicht
- der Alte wollte ursprünglich Kunst studieren  
... wäre wohl auch besser gewesen
- wir sind keine Banausen; wir können Stolz sein

- .....
- .....
- .....
- .....



# Corporate Identity

als strategisches Orientierungskonzept

## Identitätsfindung

Unternehmensphilosophie  
Selbstverständnis  
Positionsbestimmung  
VISION  
Defining the Business

## Identitätsgestaltung Identitätsvermittlung

extern

intern

"Kulturpolitik"  
Branchenkultur  
Wirtschaftskultur  
Gesellschaftskultur

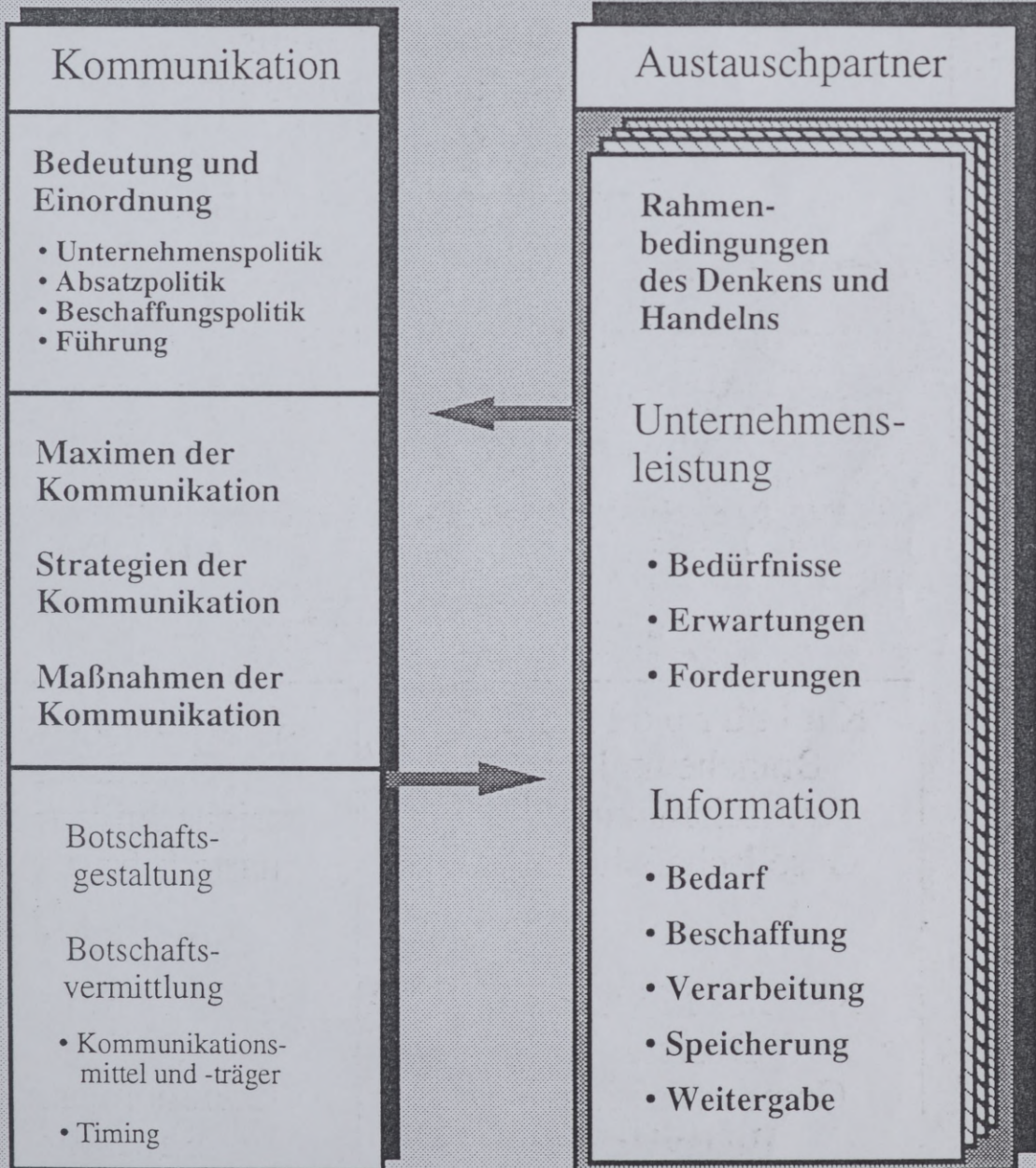
>> CI-Mix <<  
Design  
Communications  
Behavior

"Kulturpolitik"  
Grundsätze  
weiche Infrastruktur  
harte Infrastruktur

>> CI-Mix <<  
Design  
Communications  
Behavior

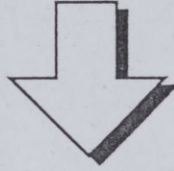


# Gesellschaftlicher Wandel





Forderung nach einer konsistenten,  
in sich schlüssigen und unverwechselbaren  
Außendarstellung



langweilige, wenig zielgruppenadäquate  
Gleichförmigkeit?

Es geht um die klare Linie

- Wiedererkennbarkeit
- Glaubwürdigkeit



Feed back



Das CI-Konzept fordert dazu auf,  
neue Wege der Kommunikation zu gehen!

- Synergie
- Dialog
- Sponsoring

*Prozessinnovationen*

unternehmensinterne Konsequenzen

**Kreativität**



CI meint auch im Außenverhältnis  
mehr als nur  
Identitätsvermittlung

Identitätsgestaltung

Identitätsfindung

"Branchenidentitätspolitik"

"Wertemanagement"

"Sozialisationspolitik"

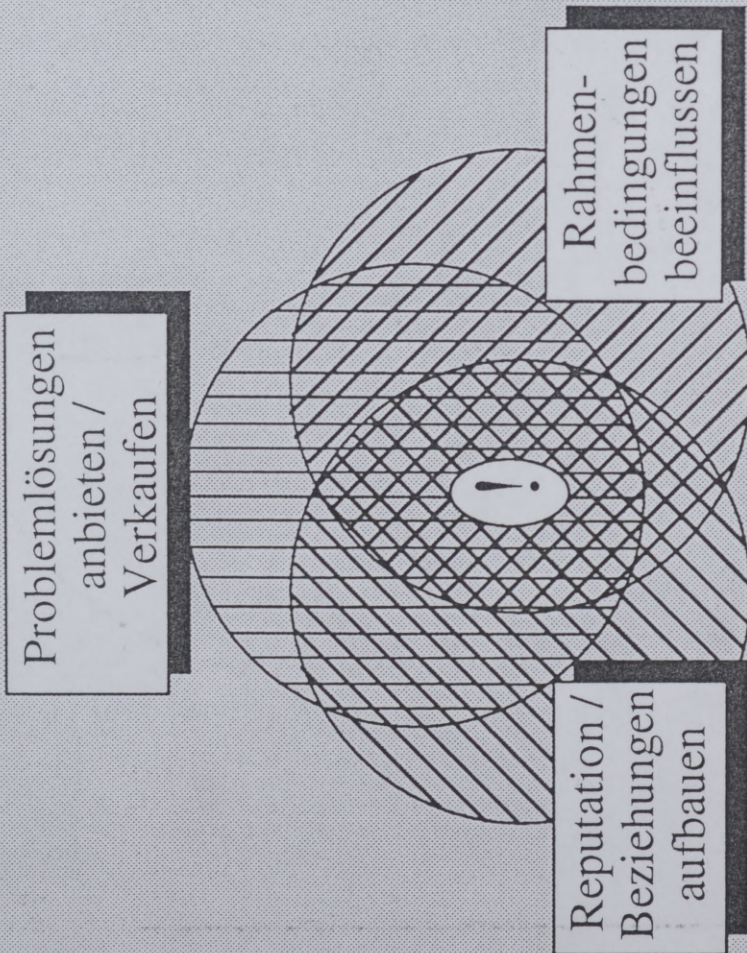


# Stoßrichtungen der Kommunikationspolitik





# Zielbereiche / Aufgabenfelder des Marketing



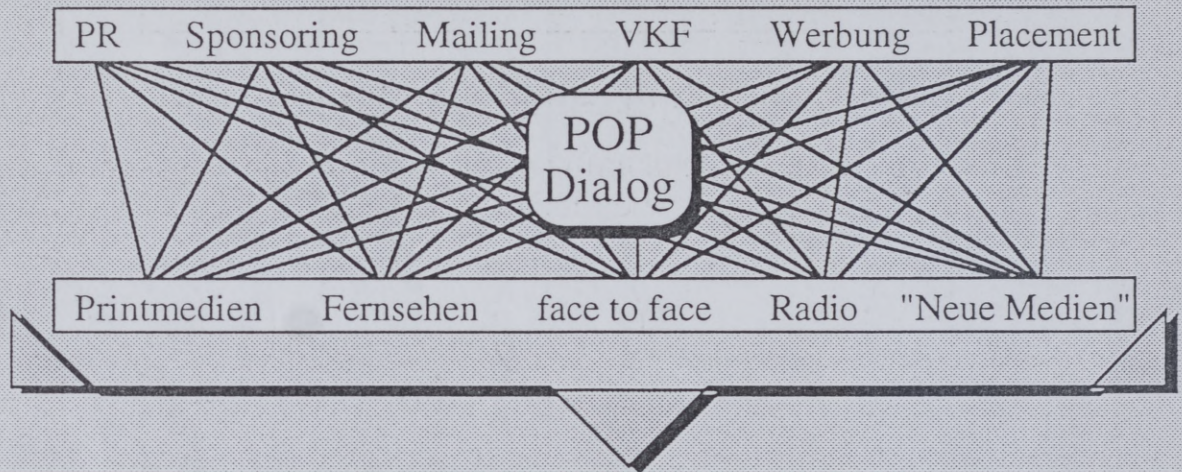
- Transaktions-Management
- Reputations- & Beziehungs-Manag.
- Kontext-Management

# Kommunikationskonzept

	Herausforderungen Kunde/Konk./Gesell.	Zielkonzeption		
		Inhalt	Zielgruppe	Ausmaß zeitl. Bezug
leistungsbezogene Komm.				
imagebezogene Komm.				
kontextbezogene Komm.				

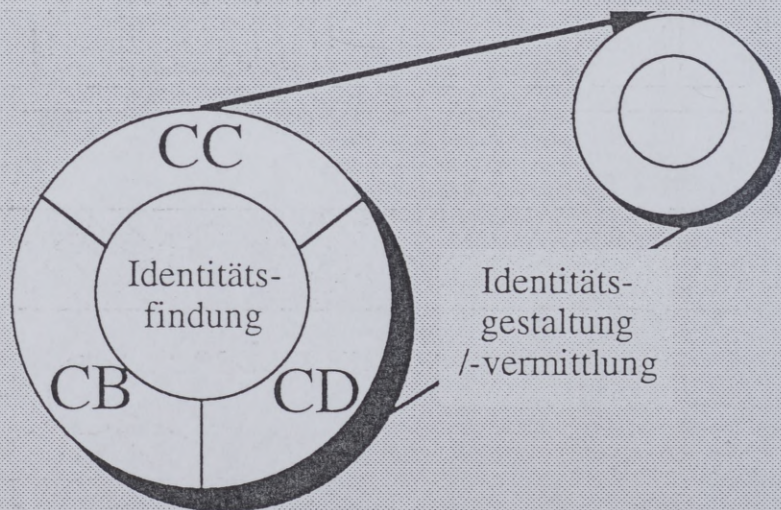


## ..... der multimediale Dialog



**Integration / Synergie / Konsistenz**

# Corporate Identity



## Konsistenz bedeutet nicht Eintönigkeit



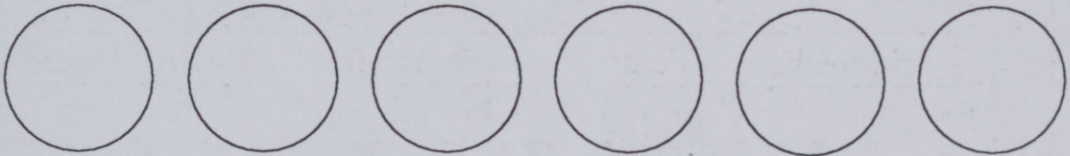
# Identitätsvermittlung im Außenverhältnis

## Beispiel der Kommunikation

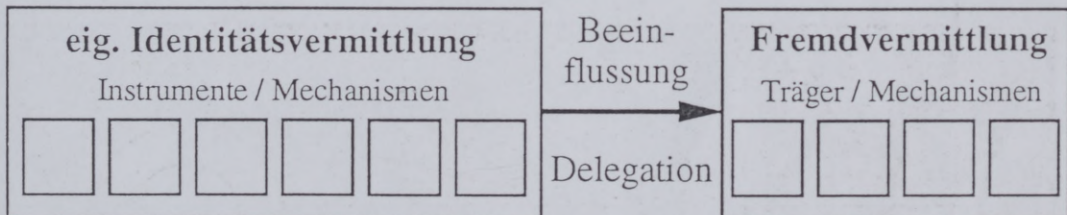
### "zukunftsgerichteter Problemlösungskompetenz"

#### Objekt- und Handlungsebene

Worin äußert sich zukunftsgerichtete Problemlösungskompetenz?  
Was sind geeignete Indikatoren, die "ZPK" signalisieren?

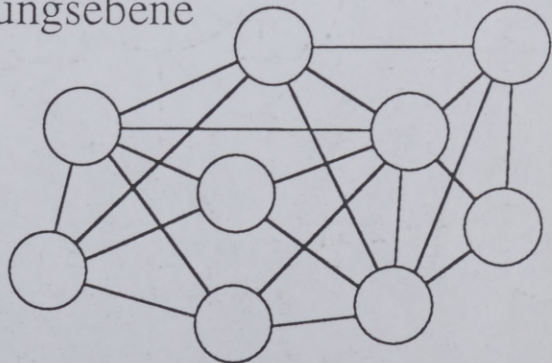


#### Kommunikationsebene

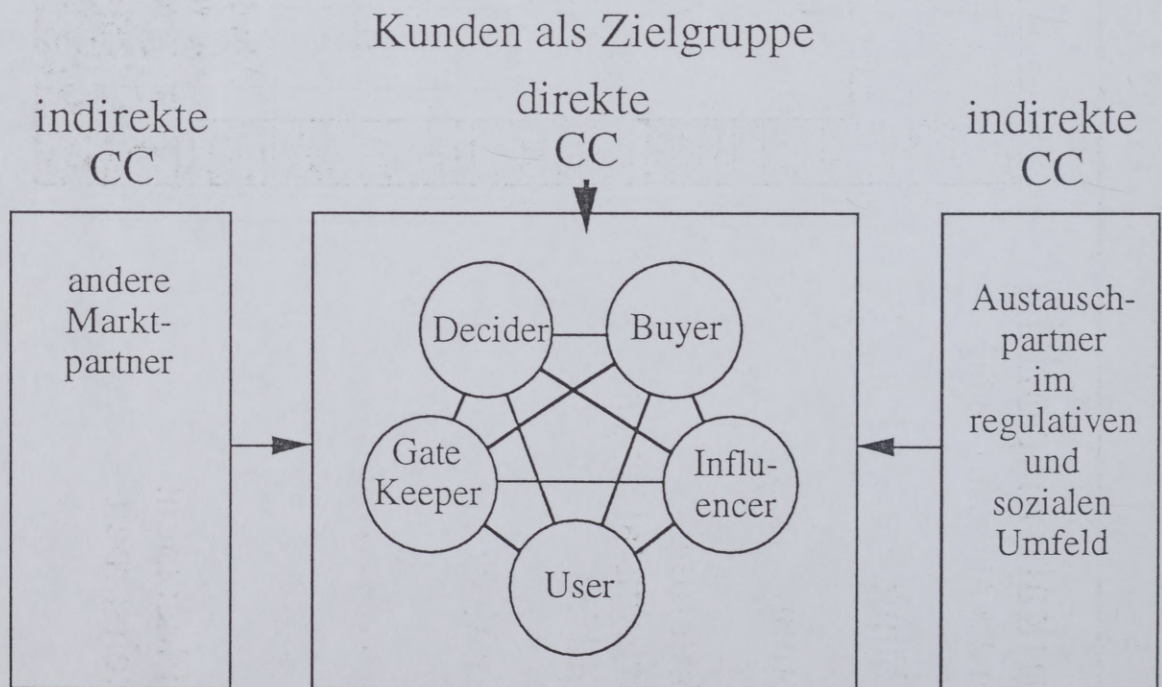
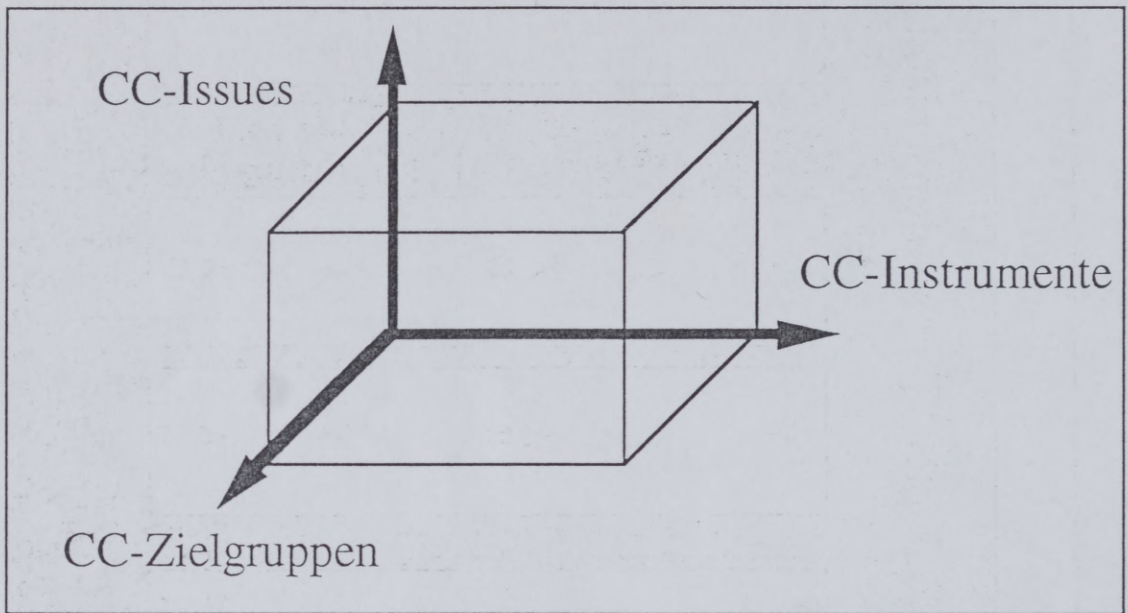


#### Wirkungsebene

Netzwerk  
der  
Austausch-  
partner







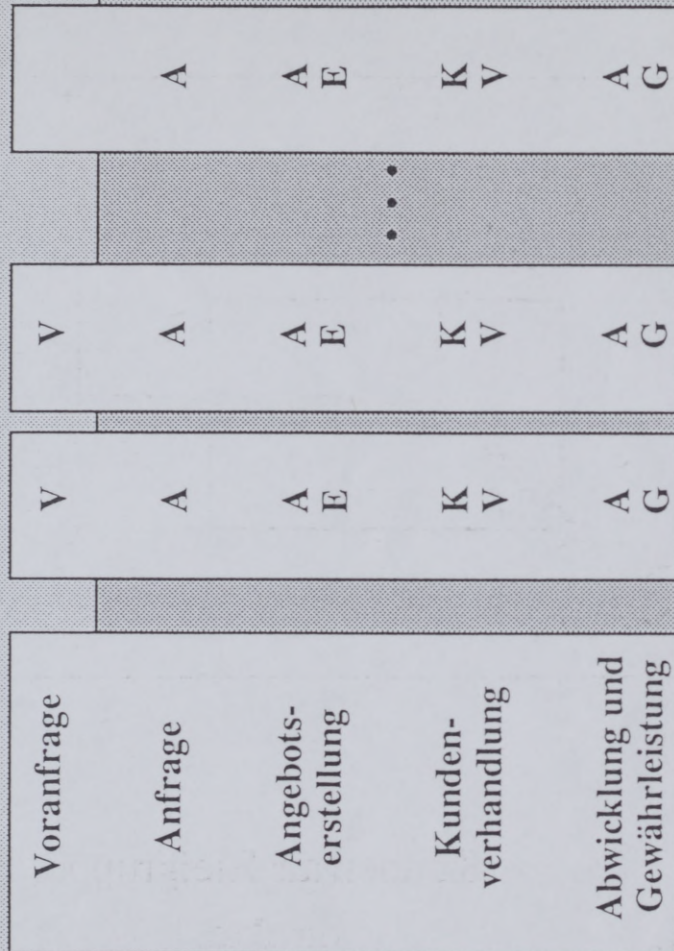


# Kommunikationspolitik

als Element des Absatzmarketing

- Breitenwerbung
- Direktwerbung
- Verkaufsförderung
  - Verkaufsveranstaltungen
  - Verkaufshilfen
- Persönlicher Verkauf
- .....
- Publicity / Placement
- Öffentlichkeitsarbeit

außerhalb konkreter "Transaktionsepisoden"



konkrete Transaktionsepisoden